بسم الله الرحمن الرحيم

التخطيط التعاونى
و
النشاط التسويقى

دكتور كمال حمدى أبو الخير

التخطيط التعاونى والنشاط التسويقى

الناشـــر
مكتبة عين شـمس
٤٤ ش القصر العينى

للباحــــث

- تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية للاســتهلاك . مكتبة عين شمس ١٩٥٩
- تطور التعاون وفلسفته فى ضــوء الاشتراكية العربية . الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢
- دور المؤسسات العامة التعاونية فى الاقتصــاد القومى . مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣
- التعــاون فى المملكة المتحــدة . مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣
- التعــاون الاســتهلاكى (تاريخه ونظمه ومشــكلاته) . مكتبة عين شمس ١٩٦٤
- نحو حــركة تعاونيــة نظيفة . الاهرام الاقتصــادى ١٩٦٥
- نحو بنيــان تعاونى ســليم . الاهرام الاقتصــادى ١٩٦٦
- تطور مفهوم ديمقراطية الادارة فى التنظيمات التعاونية . جامعة الدول العربية — مكتبة عين شمس ١٩٦٧
- اصــول التنظيم والادارة فى المؤسسات والتعاونيات . مكتبة عين شمس ١٩٦٨
- التنظيم التعــــاونى . مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- نشــاة الفكر التعاونى وتطــوره . مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- التطبيق التعاونى فى بريطانيا . مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- التطبيق التعاونى فى بعض الدول الاشتراكية والاسكندنافية . مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- نحــو بنيــان تعاونى جــديد . مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- التعليم التعاونى . المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠
- التطبيق التعاونى الاشــــتراكى . مكتبة عين شمس ١٩٧٢
- التطور التعاونى الاشــتراكى فى مصر وتشيكوسلوفاكيا مكتبة عين شمس ١٩٧٣
- أصــول الادارة العلميــة . مكتبة عين شمس ١٩٧٤
- دراســات فى التســويق التعاونى . مكتبة عين شمس ١٩٧٤
- الثــورة الادارية ومشــكلات التعاون . مكتبة عين شمس ١٩٧٥
- الادارة بين النظــرية والتطبيق . مكتبة عين شمس ١٩٧٦
- التعاون — تاريخه — فلســفته — اهــدافه مكتبة عين شمس ١٩٧٦
- التسويق التعاونى — مبادئه ومشــكلاته مكتبة عين شمس ١٩٧٧
- تطــــور التنظيم التعــاونى مكتبة عين شمس ١٩٧٩
- التخطيط التعاونى والنشــاط التســويقى مكتبة عين شمس ١٩٨٠
- التعــاون بين التشريع والتطبيــق مكتبة عين شمس ١٩٨٢
- بحوث ودراســات فى التعــاون مكتبة عين شمس ١٩٨٣
- تنظيم الملكية الزراعية واســتغلالها مكتبة عين شمس ١٩٨٤
- روبــــرت أويــــن مكتبة عين شمس ١٩٨٥
- دكتــور وليــم كنــج مكتبة عين شمس ١٩٨٥
- فــــردريش فلهلم رايفيـــزن مكتبة عين شمس ١٩٨٥
- تاريخ رواد روتشـــديل مكتبة عين شمس ١٩٨٥
- فلسفة رواد التعاون ومبادىء التعاون الدولية مكتبة عين شمس ١٩٨٥

- **Statement on Co-Operative Structure**
- **Egyptian Cooperative Structure**
- **The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies.**

Published by : Egyptian Society For Cooperative Studies 1976 .

تعريف ببعض أوجه نشاط الباحث

- عضو هيئة التدريس فى كلية التجارة جامعة عين شمس منذ ١٩٤٨ وتدرج فى مناصب هيئة التدريس الى الأستاذية ، ومازال أستاذا بها حتى الآن .
- كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال اسبوعى منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن .
- تولى أمانة ثم عمادة المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية منذ انشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن .
- رئيس مجلس ادارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التى تملك المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاونى .
- رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها فى عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الاستعلامات بذلك ، وعضو نقابة الصحفيين .
- نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاونى الدولى منذ عام ١٩٧٦ واعيد انتخابه فى اكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ .
- عضو اللجنة المركزية للحلف التعاونى الدولى ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية .
- مستشارا لجامعة الدول العربية فى الشئون الاجتماعية والتعاونية والادارية .
- عضو مجالس ادارة الاتحادات التعاونية المركزية للتعاون الاستهلاكى ، والانتاجى ، والاسكانى والزراعى .
- تحت رعاية رياسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاونى الاستهلاكى الاول عام ١٩٨٠ .
- عضو فى المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومى للتنمية الاجتماعية والخدمات وعضو شعبتى الحكم المحلى والتنمية الادارية) .
- عضو المجلس الاعلى لقطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين .
- عضو مجلس ادارة اكاديمية السادات للعلوم الادارية .
- عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولى للعلوم الادارية .
- راس المؤتمر الدولى الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذى نظمه الحلف التعاونى الدولى سنة ١٩٨٢ .
- راس مؤتمر الاصلاح الزراعى بصوفيا الذى نظمه الحلف التعاونى الدولى بالتنسيق مع الاتحاد التعاونى فى بلغاريا سنة ١٩٨٣ .
- اختير خبيرا بالهيئة الاستشارية التعاونية الكندية التى تضم ابرز علماء وخبراء الحركة التعاونية فى العالم ١٩٨٤ .
- راس الندوة الدولية لادارة التنظيمات التعاونية فى الدول العربية التى نظمها المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع اتحاد رايفيزن العالمى .
- عضو مجلس ادارة صندوق تمويل المساكن — وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة واستصلاح الاراضى سنة ١٩٨٥ .
- رئيس اللجنة الاستشارية الدائمة للأمانة العامة للاتحاد التعاونى العربى سنة ١٩٨٥ .

بعده ... ←

تابـــع : تعريف ببعض أوجـــه نشاط الباحث

- أســهم فى العمل السياسى ، حيث اختير عضــوا فى المؤتمر القــومى للقــوى الشــعبية .
- وامينا للمكتب التنفيذى بكلية التجارة جامعــة عين شمس .
- وعضــوا منتخبا بلجنــة المائة التى اختيرت على مســتوى الجمهورية لوضع اسس الاصــلاح الاجتمــاعى والاقتصـــــادى .
- عضــوا منتخبا باللجنة المركزية للاتحاد الاشـــتراكى العــربى .
- تحت رعاية الســيد رئيس الجمهورية ســلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الامتياز الادارى كاحد رواد الادارة فى مصر فى عيــد الادارة الثالث الذى نظمتــه اكاديميـــة ادارة الاعمـــال واتحاد الجمعيات العلمية العاملة فى مجال الادارة ١٩٨١ .
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمســينى للبنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى (١٩٣١ — ١٩٨١) للدور البارز الذى قام به فى اعــداد التعاونيين وخـــدمة الاقتصـــاد القـــومى .
- منحه الســـيد رئيس الجمهورية وســـام الجمهـــورية من الطبقة الثانية تقديرا لحميد صــفاته وجليل خدماته ... عام ١٩٨٣ .
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية ســلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشـــهادة تقـــدير فى العيد الماسى للحركة التعاونية المصرية ١٩٠٨ — ١٩٨٣ .



ABUL KHEIR, Kamal Hamdy, born in Cairo, U.A.R., on 16 December 1922. Profession: University Dean and Professor. Married . one child:

Education: B.Com., Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1943–47; Postgraduate Diploma in Organization and Management, ibid., 1952–53, in Marketing, 1953–54, in Stock-Exchange Studies in Cotton, 1954–55; Ph.D., Organization and Management of Cooperatives, 1960.

Appointments held: Member of Staff, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1948; currently Professor, Business Administration Department, ibid.; Consultant, Presidential Bureau for Economic Research, 1961; Dean, Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, 1961; Member, Supreme Council for Reorganization of the Cooperative Movement, 1968; Consultant to the Cooperative Committee, Central Committee of the Arab Socialist Union; Member, Higher Cooperative Supreme Councils of Agriculture, Consumer, and Producer. Books published: (university textbooks) Principals of Organization and Management, 1961; The Development of the Cooperative Movement in the U.A.R., 1962; Consumers Cooperation, 1964; Comparative Cooperative Systems in Many Lands, 1967; Cooperative Organization, 1969; Towards New Cooperative Structure, 1970; The Development of Cooperative Thought, 1970; Cooperative Application in Great Britain, 1970; (published by Al-Ahram Economic Review) Towards a Clean Cooperative Movement, 1964; Towards Sound Cooperative Movement, 1966 (issued by the President's Office for Economic Research) The Cooperative Movement in the United Kingdom, 1962; The Role of Cooperative Organization in the National Economy (U.A.R.), 1962. Contributor to professional journals and newspapers.

Professional affiliations: Egyptian Society for Cooperative Studies (Vice-Chairman, 1962); Congress of the Arab Socialist Union. Address: Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, El-Monira, Cairo, U.A.R.

بالرجوع الى القاموس الدولى بعنوان « أبرز ٢٠٠٠ من علماء العالم Two Thousand Men of Achievement الصادر فى عام ١٩٧١ ، تقول مقدمته :

أن أسماء العلماء الذين تضمنهم هذا القاموس هم الصفوة الممتازة من أبرز علماء العالم تقدما وعطاءا ... وأن اسماءهم تعتبر أكثر أسماء علماء العالم دورانا على ألسنة الناس والمجتمعات ، على الصعيد المحلى والدولى ، وأن الوثائق تتضمن نشاطهم وجهدهم ستظل محفوظة على مر العصور فى أرشيف « ميلروز Melrose بلندن ودارتماوث Dartmouth وهو الثغر الذى هاجر منه الآباء والأجداد الانجليز فى عام ١٦٢٠ من انجلترا الى العالم الجديد .

عنوان المراسلات مع القاموس الدولى :

All communications to : Two Thousand Men of Achievement, Artillery Mansions, Victoria Street, London S.W.I., England

ورد اسم الدكتور كمال حمدى ابو الخير فى هذا القاموس فى الصفحة رقم (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

(ليس عليكم جناح أن تبتغوا فضلاً من ربكم)

(يأيها الذين ءامنوا لا تأكلوا أموٰلكم بينكم بالبٰطل ۞ إلا أن تكون تجٰرة عن تراض منكم ۞ ولا تقتلوا أنفسكم ۞ إن الله كان بكم رحيما ۞)

(فإذا قضيت الصلوٰة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيرا لعلكم تفلحون ۞ وإذا رأوا تجٰرة أو لهوا انفضوا إليها وتركوك قائما قل ما عند الله خير من اللهو ومن التجٰرة والله خير الرٰزقين ۞)

(ويل للمطففين ۞ الذين إذا اكتالوا على الناس يستوفون ۞ وإذا كالوهم أو وزنوهم يخسرون ۞)

صدق الله العظيم

الأسواق موائد الله تعالى فمن أتاها أصاب منها.

حديث شريف

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمـــة المؤلف

يعتبر التخطيط التعاونى على جانب كبير من الاهمية لتحقيق حاجات أعضـاء التعاونيات كأفراد فى مجتمع متطور · وهذه الحاجات ينبغى أن تكون الأســاس لوضع كافة خطط النشـاط التعـاونى الاجتمـاعى والاقتصادى ، ســواء أكانت هذه الخطط قصـيرة أو متوسـطة أو طويلة المدى ··· وتعتمد هذه الخطط على دراسـات علمية عميقة ترسـم معالم الحـلول لكيفية تطور النشاط التعاونى لكى يحقق أهدافه · وقد وصلت الدراسـات فى كثير من الحركات التعاونية فى العالم الى الدرجة التى حددت معها أسلوب تطور حياة الأعضـاء آخذه فى الاعتبار المسكن الذى يعيش فيه واستمتاعه بتطور ثمرات الفكر الإنسانى فيما يتعلق بما قد يستحدث من مخترعات لتيسير معيشته ··· كما أن هذه الدراسات حددت ما يمكن أن يقدمة التعاون من أجل تطوير القرية والمدينة وأسـلوب شـغل أوقـات الفراغ ·

ويلاحظ أن هذه الدراسات لا تنقطع ، بل إنها تكون من المرونة بحيث تسـاير التطور لتحقيق المجتمع المنشـود الآخذ فى التطور والإزدهار ، وتستخلص من هذا الإطار العام الأهداف التى ينبغى العمل على تحقيقها ·

إننا نرجو أن يستند تطورنا التعاونى الحديث الى بحوث علمية وعملية توضح للتعاونيات مدى حاجات الأعضاء التعاونيين الاقتصادية والاجتماعية وآفاق التطور فى كل مجال من المجالات · مع اعطاء دراسة مقارنة عن القدر من النجاح أو الفشل الذى حققته القطاعات المنافسة الأخرى كالقطاع العـام والقطاع الخاص ، ومدى الطاقة الإنتاجية وتعدد المنتجات ، وعدد القوى العاملة ، وإمكانيات التسـويق ، والأساليب المتبعة فى التنظيم والإدارة ، وآفاق تطور العـلوم والأساليب التكنولوجية المرتبطة بهذا التطور ومدى إمكانيات التطبيق ···· الى غيـر ذلك من المسـائل الرئيسـية المرتبطة بالنشاط الإنتاجى والتسويقى ··· وبمساعدة هذه البحوث المتكاملة ولاسيما الخاصة بالتطور السريع فى تكنولوجيا مجتمعنا الدولى المعـاصر ، وعـن

احتمالات تطور المستهلكين فى السوق الداخلية والأسواق الخارجية ، يجرى البحث عن اختيار الحل الأمثل من الحلول البديلة للتطور فى الخطط الطويلة الأجل ·

إن الحركة التعاونية فى كثير من بلدان العالم أسهمت بقدر كبير فى تطور بلدانها ، فمثلا البعض منها وجه النظر الى أن شبكة الطرق والشوارع التى شيدت فيما مضى كانت قد شيدت أيام استخدام العربات التى تجرها الخيل ، ولذا فإن الكثير منها لا يتلاءم مع حاجات اليوم ، حيث يتزايد استخدام سيارات النقل الثقيلة والكبيرة الحجم وسيارات النقل الخاصة ، وغيرها من وسائل النقل الحديثة ، ولهذا من المنتظر أن تزداد حدة مشكلة المواصلات فى بعض المدن ذات الشوارع الضيقة كلما زاد عدد وسائل النقل العصرية مما يتطلب حلا سريعا وهذا ما تستهدفه الخطط المكانية · ومن هذا المنطق ينبغى وضع الدراسات الاستدلالية لكثير من الحلول التى تتعلق بمثل هذه المشكلات كانشاء الشوارع العريضة الحديثة التى تتخللها الممرات الأرضية ، والجسور عند تقاطع الطرق لكى لا تعيق حركة النقل السريعة وهى هامة فى النشاط التسويقى ·

إن الدراسات الاستدلالية للتطور الطويل الأجل فى التعاونيات لا تعتبر حلا دائما ونهائيا ، لأن الزمن يأتى دائما بالجديد من المكتشفات وتتطور باستمرار أساليب اشباع حاجات المواطنين الفردية والجماعية ، كما تتغير باستمرار الأوضاع فى التجارة الخارجية ، وهذا يتطلب التدرج فى وضع الخطط وأن يتم تبادل المعلومات بين الجمعيات المحلية والمشتركة وكافة الأنواع الأخرى مع الهيئات التخطيطية التعاونية المركزية ، والغرض من هذا هو أن تكون مثل هذه المعلومات المتبادلة عاملا هاما على واقعية الخطة التى تستجيب لحالة النشاط الاجتماعى والاقتصادى التعاونى فى الفترة الزمنية المقررة ، وإمكانيات تطوره وفقا للمتغيرات المتلاحقة ··· وأن تكون الخطة أداة فعالة لتحقيق التطور المنشود لكافة أوجه النشاط التعاونى فى اطار الخطة العامة للدولة ·

إننا نوجه النظر الى حقيقة هامة وهى أن الخطة العامة تحتاج دائما الى عديد من الخطط الفرعية كخطة الإنتاج وخطة التسويق وخطة استخدام الآلات والأصول الثابتة وخطة التطور العلمى والتكنولوجى وخطة العمل التى تحتوى على مدى الجهد الإنسانى المطلوب فى خلال الفترة الزمنية المحددة بما تتضمنه من تخصصات وأجور ، وكذلك خطة الكوادر المتخصصة وخطة التكاليف وخطة الدخل الاجمالى والخطة المالية والخطة الاستثمارية ·· الخ ··

كل هذا يوضح الجهد العلمى الذى ينبغى أن يبذل لكى نتأكد من أن السلع والخدمات كافية من حيث الكمية والنوعية وأوقات العرض لاشباع حاجات الأعضاء التعاونيين وأيضا غيرهم من المواطنين ، بالإضافة الى الاسهام فى تنمية التجارة التعاونية الدولية ٠

ولعل هذا المرجع يعتبر خطوة على الطريق من أجل ربط التخطيط التعاونى بالنشاط التسويقى فى ضوء تجارب الأمم التعاونية فى هذا المجال ، ونأمل أن يسهم بقدر متواضع فى تحقيق تطبيق الأسلوب العلمى فى كافة مجالات نشاطنا التسويقى التعاونى ٠

والله ولى التوفيق ؟

دكتور كمال حمدى أبو الخير

المحتويات

الصفحة

الصفحة

المبحث الثانى : التخطيط الاشتراكى

الصفحة

المبحث الثالث : التخطيط التعاونى الاشتراكى

المبحث الرابع : مشكلات التخطيط التعاونى

المبحث الخامس : مفهوم التسويق التعاونى

المبحث السادس : التعاونيات وتنظيم المعاملات

الصفحة

المبحث السابع : القدرة الإدارية ووظائف التسويق

المبحث الثامن : معوقات إدارية للعملية التسويقية

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

المبحث العاشر : مصر والتسويق التعاونى الزراعى

الصفحة

الصفحة

المبحث الحادى عشر : الإدارة المحلية والتعاونيات

المبحث الثانى عشر : التامين التعاونى

الصفحة

المبحث الثالث عشر : استراتيجية تطوير الحركة
التعاونية الاستهلاكية وتنشيطها

الصفحة

المبحث الرابع عشر : التسويق التعاونى للحبوب فى الولايات المتحدة الأمريكية

الصفحة



المبحث الأول

أهمية التخطيط

مقدمـــة :

لقد اثبتت التجارب أن النظام التعاونى يمكن من تحقيق العدالة الإجتماعية والأقتصادية ؛ ويستهدف تحقيق الديمقراطية بمفهومها العلمى ؛ وان رسالة التعاون تعبر عن الروح الضرورية للمجتمع ؛ روح تضافر الجهود دون استغلال فرد لأخيه روح العدالة والجزاء من جنس العمل روح الشعور بالتضامن الإجتماعى الذى يجعل الجميع يعملون معا بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة بأيمان مطلق بالرسالة الإنسانية التى ينبغى أن تكون الطابع المميز لتعارن البشر فى العمل معا من أجل التطلع إلى معيشة أفضل .

ومما لا شك فيه أن الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم تؤمن بالتخطيط للتنمية الإجتماعية والاقتصادية من أجل تحقيق أهدافها ؛ ويحسن دائما أن تتم التنمية فى قطاع التعاون فى إطار الخطة العامة الموضوعة للدولة ، حيث أن شعار التعاون « صالح المجتمع أولا . . . وأن المجموع للفرد ... والفرد فى خدمة المجموع » وفى ضوء هذه الحقيقة فإن التنظيمات التعاونية ينبغى أن تخطط لصالح الغالبية العظمى من أعضائها وبذلك تسهم فى التنمية الإجتماعية وتدعيم الصالح القومى ، ومن هذا المنطق يحسن دائما أن يكون هناك مفهوم عام للتنمية الإجتماعية يلتقى الجميع حوله ويسترشدون به عند التنفيذ وفيما يلى نوضح هذا المفهوم .

مفهوم التنمية الاجتماعية

إختلف المفكرون فى تحديد مفهوم التنمية الإجتماعية . ويذهب البعض إلى أن التنمية الإجتماعية هى أشباع الحاجات الإجتماعية للانسان ، أى تقديم خدمات للرعاية الإجتماعية عن طريق إصدار التشريعات ووضع البرامج الإجتماعية التى تقوم بتنفيذها الهيئات الحكومية والأهلية . ويقصد بخدمات الرعاية الإجتماعية الخدمات التى تقدم للجماعات القائمة كالخدمات التعليمية والصحية .

ويرى البعض الآخر أن التنمية الاجتماعية (*) ليست مجرد خدمات الرعاية الاجتماعية وفقا للتعريف السابق بل تشمل كافة الخدمات التى تقدم فى مجال التعليم والصحة والإسكان والتدريب المهنى وتنمية المجتمعات المحلية .

واستخدمت الأمم المتحدة الاصطلاح ليعنى العملية التى يمكن بمقتضاها أن توجه الجهود لكل من الأهالى والحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية فى المجتمعات المحلية لمساعدتها على الاندماج فى حياة الأمة والإسهام فى تقدمها .

ومن ثم فان هدف التنمية الاجتماعية هو إحداث تغيير فى الأوضاع الإجتماعية القائمة ، وإقامة بناء اجتماعى يحقق أكبر قدر ممكن من إشباع الاحتياجات الأساسية للافراد ويتطلب ذلك تغيير نظرة الفرد إلى نفسه ، بتغيير علاقاته مع الآخرين وتغيير نظرته إلى المجتمع الذى يعيش فيه وعلاقاته بهذا المجتمع .

فالتطور الاجتماعى الذى تهدف إليه التنمية الاجتماعية يتوقف على تغيير إتجاهات الأفراد وبناء إنسان جديد يستطيع أن يخطط وأن ينفذ مختلف البرامج اللازمة لإحداث التطورات المطلوبة . وهذا بالطبع يتطلب أن تتجه مشروعات التنمية الاجتماعية إلى إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد وهذه قد تكون إحتياجات بيولوجية لازمة لتكوين الجسم ونموه وحمايته والمحافظة عليه ليمارس عمله مثل حاجته للغذاء والكساء والاستمتاع بصحته

(*) تستهدف مختلف التنظيمات بما فيها التنظيمات الحزبية السياسية التخطيط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وفى ضوء هذا المفهوم نقدم هذه الدراسة المستمدة من لجنة التنمية والخدمات فى أحد التنظيمات السياسية التى شاركنا فى لجانها .

بتجديد حيويته ونشاطه والترويح عن نفسه . وقد تكون احتياجات نفسية كالشعور بالأمن والطمأنينة والراحة النفسية . وقد تكون احتياجات اجتماعية لازمة للإنسان ليكون علاقات اجتماعية سليمة مع غيره من الأفراد وليتمكن من الإندماج فى المجتمع والمشاركة فى تحقيق مصالحه مثل الحاجة إلى العمل والتملك والإنتاج والتوزيع والاستهلاك ، وإلى الحياة فى مناخ أسرى تتوافر فيه العلاقات الطيبة ويسود فيه الحب والفهم المتبادل ، والحاجة إلى الحماية الاجتماعية وضمان حقوقه الأساسية وحاجته إلى التعليم ، وكذلك الانتقال إلى المعايير المختلفة فى ظل إطار قومى يحدده المجتمع :

وقد كانت نظرتنا إلى التنمية حتى وقت قريب تكاد تقتصر على الجوانب الاقتصادية لها ، فكانت تستهدف أساساً زيادة الدخل القومى بل مضاعفته ، مغفلة فى ذلك إلى حد كبير الإنسان المصرى نفسه صانع التقدم ، متناسية أن التنمية فى النهاية تستهدف تقدم الإنسان وتحقيق رفاهيته .

والواقع أن التنمية جناحين لايمكن أن تنطلق بأحدهما دون الآخر ، هما التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية .. وإذا كانت التنمية الإقتصادية تهدف إلى زيادة الناتج القومى فان التنمية الاجتماعية تهدف إلى تحقيق تقدم الإنسان ورفاهيته . وهناك إرتباط وثيق بين هذين الجناحين للتنمية ، فضلا عن أن كلا منهما يكمل الآخر وذلك لدرجة أن التنمية فى التحليل الحديث لها هى لها هى كل متكامل لاينبغى عزل أى مكون فيها عن الآخر .

ويطابق هذا المفهوم سياسة التنظيم التى تقوم على الربط بين خطتى التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية فى إطار خطة قومية للتنمية الشاملة .

وأن التنمية الاجتماعية تستهدف بالدرجة الأولى إعادة بناء الإنسان المصرى كهدف نهائى لكل سياسة وباعتباره الثروة القومية الرئيسية للبلاد ومن ثم فإن استثمار هذه الثروة وتنميتها عملياً وفكريا وعلمياً عامل رئيسى لتحقيق التقدم المنشود للمجتمع .

وفضلا عما تقدم فإن التنمية الاجتماعية حركة اجتماعية شاملة ، فهى حركة يلتزم بها الأفراد جميعاً . إذ أنها مجموعة من الإجراءات تترجم حاجات الأفراد وأحاسيسهم إلى برامج . وهى رغبات تتبلور فى واقع من الخدمات وهذه الحركة تبدأ أو تسير لتصبح نظاما فى مجموعة من النظم الاجتماعية التى تعمل على بناء وحدة المجتمع وتماسكه ويلتزم بها الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية التى تؤلف الأمة .

فالتنمية الاجتماعية تقتضى تعاون المواطنين جميعاً مع الحكومة فى تنفيذ مشروعاتها وبرامجها . ومن العناصر الهامة فى هذا الصدد موقف الأفراد الإيجابى من أى مشروع ومدى إنفعالهم به واقتناعهم بماهيته وتقديرهم لنتائجه . . ولا يتيسر ذلك إلا إذا شعر الأفراد أصلا بضرورة تطوير الواقع الذى يعيشون فيه والرغبة فى تغييره اعملية التنمية الاجتماعية فى جوهرها تفاعل بين المواطنين لصالح العام ولخير المجموع ويصعب أن يتحقق هذا التفاعل إلا إذا توافرت لدى المواطنين الاهتمام بالأمور العامة والإيجابية فى العمل لحل ما يعترض مجتمعهم من مشكلات .

ومن ثم فإن من أساسيات التنمية محاربة اللامبالاة والسلبية والانعزالية وأشعار كل مواطن بدوره الإيجابى الفعال فى بناء وطنه .

عناصر التنمية الاجتماعية :

يتضح من تحليل مفهوم التنمية الاجتماعية تعدد مكوناتها وتنوع قطاعاتها فى تختلف وفقاً لظروف البيئة . إذ أن هناك مشروعات لتنمية الريف وأخرى خاصة بالحضر وثالثة خاصة بالمجتمعات الصحراوية . كما تختلف برامج تنمية المناطق الصناعية عن غيرها سواء أكانت فى الريف أو فى الحضر .

وتختلف برامج التنمية الاجتماعية كذلك وفقاً لفئات العمر فهناك برامج للطفولة وأخرى للشباب وبرامج لمن هم فى مرحلة النضج ثم برامج الشيوخ . وقد تختلف برامج التنمية للنساء عنها للرجال ، كما أن هناك برامج عامة للجنسين معاً .

وأخيراً ولو أن التنمية العلمية والتكنولوجية ، وهى من أسس التنمية الشاملة تعتبر ضمن قطاع التنمية الاقتصادية ، إلا أنه تجدر الإشارة هنا إلى أن العلم والتكنولوجيا ينبغى أن يكونا فى خدمة تنمية الإنسان والمجتمع بشكل عام وفى هذا الصدد يجب إعطاء أهمية أكبر للعلوم الاجتماعية وتطبيقاتها فى التنمية .

ولا يقتصر تنوع قطاعات التنمية وتعددها على ما سبق ذكره ، وإنما تختلف وفقاً لطبيعة النشاط أو نوعية الخدمة التى تقدم للمواطنين .

أهم عناصر التنمية الاجتماعية :

نعرض هنا فى إيجاز أهم عناصر التنمية الاجتماعية :

أولا : التعليم :

أوضحت ورقة أكتوبر أهمية التعليم فى مجال التنمية الإجتماعية ، فبناء الأمم الحديثة يتوقف على تنمية مواردها البشرية ، فالتغير والتقدم

لايعتمد على الأنظمة والقوانين بقدر ما يعتمد على الأفراد أنفسهم ، فعليهم يقع عبء التغيير فى الأنظمة والمؤسسات والعلاقات . والتعليم وسيلة لتنمية قدرات الأفراد ، كذلك فهو يحفز الأفراد إلى تحقيق التقدم ويجعل التقدم ويجعل العقول أكثر استعدادا لتقبل التغيير بل الرغبة فيه .

ولكى يحقق التعليم الأهداف المطلوبة يجب أن يكون المنهج العلمى هو المنهج السائد فى دراسة جميع القضايا التعليمية وأن يرتبط نظام التعليم بالحياة المتغيرة ومتطلبات المجتمع ، بأن يرتبط بالعمل ، والنظرية بالتطبيق ، وأن تتصدى المؤسسات التعليمية لمشكلات الواقع الاجتماعى

وهناك مجال واسع لتحسين العملية التعليمية لتحقق أهدافها فلا زلنا نحتاح إلى تحسين التخطيط وتحسين الإدارة فى مجال التربية ولا زلنا نحتاج إلى تحسين مضمونها وأساليبها وتقنيناتها ولا زالت تحتاج إلى مجهود أكبر وبمستوى أفضل فى مجال تدريب العاملين فى التربية .

وينبغى أيضاً أن تنشأ تدريجياً نظم للتربية المستديمة والتدريب المستمر وأن تنشأ علاقة أوثق بين التعليم والإنتاج بالإضافة إلى مضاعفة وتنريع إمكانيات التعليم ، كل ذلك بهدف تفتح كل ملكات الفرد وإشراكه بصورة فعالة فى حياة المجتمع وتقدمه .

وبالإضافة إلى ذلك فانه يجب ربط التعليم بخطة العمالة والإنتاج بما يحقق فائده حقيقية للمجتمع .

ثانياً : مكافحة الأمية :

أهم معوقات التنمية وهى من العقبات الأساسية التى تقف فى طريق التقدم الاجتماعية فالأمية هى العامل المباشر الذى يؤدى إلى العديد من المشا كل

الاجتماعية منها المرض والفقر والتضخم السكانى والتعدد الأسرى والبطالة وهى مشاكل تنعكس على الإنتاج وتقف البطالة دون تحقيق التغيير الاجتماعى المطلوب .

لذلك كان من الضرورى مكافحة الأمية فى إطار مفهومها العريض الذى يشمل أمية القراءة والكتابة والأمية الوظيفية والاجتماعية والسياسيه ، وذلك من خلال سياسة قومية وخطط واقعية تشترك فيها القوى الشعبية والسياسية والتنفيذية .

ومن الأهمية فى هذا الشأن إجراء الدراسات العملية الميدانية فى الحضر والريف على حد سواء للتعرف على أسباب ضرورية فى المراحل التعليمية الأولى ومعالجتها حتى يمكن إتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء على منبع الأمية .

ثالثاً : الصحة :

جاء بورقة أكتوبر أن الرعاية الصحية وتوفير السكن المناسب بأجر يلائم مستوى الدخل أمران من صميم مسئولية الدولة . وعلينا فى هذا الشأن بعد الاهتمام بالوقاية من الأمراض المتوطنة والوافدة تنسيق وتطوير نظام العلاج لتحقيق أكبر منه فى شكل خدمات تعليمية تقدم للمواطنين .

وتعتبر الرعاية الصحية للأفراد حقا من حقوقهم فالإنسان هو مصدر العمل والإنتاج وهو العامل الأول فى الاقتصاد القومى ، ولذا ينبغى أن يكون عائد التنمية وقفا عليه ، وحقا من حقوقه وقد أشار إلى ذلك ميثاق العمل الوطنى فنص على أنه ينبغى أن تكون الرعاية الصحية حقا لكل مواطن ، حيث لاتصبح هذه الرعاية علاجا ودواء مجرد سلعة تباع وتشترى ، وإنما تصبح أمراً مكفولا غير مشروط بثمن مادى ولابد أن تكون هذه الرعاية فى متناول كل مواطن فى كل ركن من الوطن .

والرعاية الصحية من ناحية أخرى تعتبر نوعاً من الاستثمار البشرى فى العملية الإنتاجية ويمكن عن طريقها تنمية الموارد البشرية كماً وكيفاً فمع تحسن صحة الأفراد تزداد مقدرتهم على العمل الذى يؤدونه أثناء حياتهم.

والواقع أن المشاكل الصحية تختلف باختلاف البيئة الريفية والحضرية وأهمها أمراض سوء التغذية والأمراض المتوطنة والمعدية . ويجب أن يتم مكافحة الأمراض وفقاً لخطة علمية تعتمد على دراسات واقعية ، وتكون الأولوية لمكافحة الأمراض الأكثر إنتشاراً والأكثر إضراراً بالصحة . كما تحتاج مكافحة أمراض التخلف إجراء بحوث عن أفضل الوسائل لتلك المكافحة وأكثرها تمشيا مع عادات الأفراد وطباعهم وظروفهم فى مجتمع معين كما يتطلب الأمر اهتمام بالإرشاد الصحى فى القرية والمدينة لتوجيه الأفراد إلى الابتعاد عن مصادر الأمراض وترشيدهم إلى أفضل النظم التى يجب إتباعها فى التغذية والتى تتلاءم مع مختلف الظروف الإجتماعية والإقتصادية للأفراد .

ويجب توجيه عناية خاصة إلى الفئات الحساسة فى المجتمع الأطفال والحوامل وكبار السن لوقايتهم من الأمراض ولرعايتهم أثناء الفترات الحرجة مما يجب تفصيلة فى برامج الخدمات الصحية

رابعاً : السكان :

بدأت المشكلة السكانية فى مصر تظهر بوضوح منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حينما بدأت معدلات الوفيات تأخذ فى الهبوط التدريجى المطرد بينما ظلت معدلات المواليد والوفيات أو بمعنى آخر ارتفاع معدلات الزيادة الطبيعية إلى نسب لم تشهدها مصر من قبل وتعد من أعلى معدلات النمو السكانى فى العالم .

وتكمن مشكلتنا السكانية فى عدم التوازن بين النمو الاقتصادى والنمو السكانى ، ذلك أن اقتصادنا القومى لم يعد قادرا فى نموه على مواكبة السكان فى تزايدهم السريع . وأصبح النمو السكانى يلتهم أولا بأول ثمار التنمية التى لم تعد تنعكس بوضوح على مستوى المعيشة .

لذلك لا مفر من العمل على دفع عجلة التنمية بأقصى سرعة ممكنة إلى الأمام وفى ذات الوقت لامفر من العمل على تخفيف حدة زيادة السكان عن طريق برامج تنظيم الأسرة .

وثمة بعد آخر لمشكلتنا السكانية يتعلق بتوزيع السكان فى مصر ، فهناك تباين شديد فى كثافة السكان بين وادى النيل ودلتاه من جهة ، والصحارى المصرية من جهة ثانية ، وتعتبر كثافة السكان فى الوادى والدلتا من أعلى الكثافات السكانية فى العالم بينما تعتبر كثافة السكان فى الصحارى المصرية من أدناها ، كما أن هناك تباينا شديداً فى كثافة السكان بين المدن والريف . ويرجع ذلك إلى الهجرة المتدفقة من المناطق الريفية إلى المدن المصرية عامة وإلى العاصمة بصفة خاصة . وقد آن الأوان لوضع استراتيجية تشارك فى وضعها مختلف الوزارات والأجهزة المعنية لتكون إطاراً لجميع المشروعات المتعلقة بتعمير الصحارى وتنميتها اقتصاديا والاجتماعياً .

خامساً : التنمية العمرانية :

اقتصرت تجربتنا التخطيطية فى الفترة الماضية على البعد القومى للتخطيط مغفلة البعد الإقليمى مع ماله من أهمية وضرورة ، كما ركزت على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية دون الجوانب العمرانية وربما كان هذا وذاك من العوامل الرئيسية التى أدت إلى تعثر تجربتنا التخطيطية فى الفترة الماضية .

وقد آن الأوان لأن ننظر إلى التخطيط الإقليمى كعنصر مكمل للتخطيط القومى ومترابط معه ، ذلك أن التخطيط . الإقليمى من شأنه أن يحقق التوازن فى التنمية كما يحقق عدالة التوزيع الإقليمى لمشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية .

وترتكز التنمية العمرانية على استراتيجية إعادة توزيع السكان التى من شأنها أن تحدد المواقع الملائمة لإنشاء مراكز عمرانية جديدة فى المناطق الصحراوية والساحلية كما تسعى إلى إعادة تخطيط المدن من جهة والقرى من جهة ثانية وجدير بالذكر أن التنمية العمرانية الشاملة تضم فى عناصرها جميع مقومات الحياة والعمران من مساكن ومرافق وخدمات ينبغى أن يراعى فى تخطيطها العلاقات المكانية بين مقر العمل ومقر الإقامة للسكان .

سادساً : التنمية الريفية المتكاملة :

يعانى سكان الريف عموماً من قلة الدخل يتبعه نقص غذائى حاد وعجز عن إلحاق أبنائهم بالمدارس .

وزيادة فى أمية الكبار وضحالة فى مستوى التدريب وخاصة على الوسائل الزراعية الحديثة وعجز فى وسائل الاتصال وغير ذلك مما يعوق تقدم المجتمع .

إلا أنه من الناحية الإيجابية فقد اثبتت التجربة أن سكان الريف قادرون على تعبئة إمكانياتهم الكامنة لصالح تقدمهم الذاتى وخاصة عندما يبدو لهم بوضوح أن حصيلة جهودهم ستعود إليهم ، وبالتالى فإن مشاركة سكان الريف مشاركة فعالة فى تعميم برامج التنمية الريفية وتخطيطها وتنفيذها شرط من شروط نجاح تلك البرامج .

والتعليم هو العنصر الأساسي فى برامج التنمية الريفية فعليه تعتمد التنمية الثقافية وزيادة الوعي العام لمشاركة الريفيين فى حياة الأمة الإجتماعية والاقتصادية والسياسية وعن طريقة أمكن أيضاً تزويد الريفيين بالمعلومات العامة والحيوية لرفع إنتاجهم وزيادة دخلهم وكلها عوامل لأزمة التنمية الريفية .

ونظراً لضعف برامج التنمية الريفية أصبح الفرق شاسعاً بين الريف والحضر فى المستوى الحضارى من كل جوانبه : التعليم والثقافة والصحة والدخل وغير ذلك من عوامل . فقد ظلت المدن على مدى عصور طويلة تحظى باهتمام الحكومة بينما ظلت القرى مهملة فى كثير من نواحي الحياة حتى صارت جموع الفلاحين فى مصر تعيش فى مساكن لا تليق بمستوى الإنسان الجديد الذى تتطلع جميعاً إلى بنائه وتنميته فضلا عن قصور الخدمات الأساسية بل ومقومات الحياة الحضارية وقد آن الأوان لأن يعوض سكان القرى عن الحرمان الشديد الذى ظلوا يعارضونه هم وآباؤهم وأجدادهم زمناً طويلا .

تجتذب القاهرة والمدن الأخرى المهاجرين من الريف . وقد زادت ظاهرة الهجرة هذه بشكل ملحوظ حتى أصبحت تشكل خطرا على القرى والمدن على السواء ، فهى تشكل خطرا على القرى نتيجة الهجرة منها وقد بدأت تشكو نقصا فى الأيدى العاملة الزراعية كما أن هجرة المتعلمين من القرية إلى المدينة كان عاملا فى تأخر تنمية القرية . وتشكل هذه الهجرة خطرا على المدن التى أزدحمت بالسكان إلى الدرجة التى لا تستطيع معها خدماتها ومرافقها أن تتحمل هذا الازدحام .

وقد أنشىء أخيراً جهاز بناء وتنمية القرية وبدأ في مباشرة مهامه في تنمية القرى إلا أن الانجاز في هذا المجال مازال بطيئا للغاية ويسير مشروع كهربة الريف سيراً حثيثاً إلا أن كثيراً من القرى مازالت محرومة من الكهرباء حتى اليوم . وقد آن الأوان لوضع مشروع قومي للتنمية الريفية المتكاملة يحقق التكامل والتوازن بين مختلف جوانب التنمية بدلا من المشروعات المتناثرة والمتباعدة التي يجرى تنفيذها في بعض القرى المصرية دون البعض الآخر حتى نحقق الرخاء والرفاهية للفلاح المصرى في مدى زمني محدد .

سابعاً : الثقافة والأعلام :

أن الثقافة بمعناها الكامل عنصر جوهرى في حيوية المجتمع لا يمكن إغفال أهميته في التنمية فهي تمثل الأنشطة الإبداعية للشعب في جميع مجالاتها وهي تحتاج إلى جهد متصل ودائم لتحصيل المعارف الإنسانية من الأدب والفن والعلوم الإنسانية .

وهناك ثلاثة مبادىء يجب أن تراعى في مجال التنمية الثقافية :

العامل الأول :

هو وجوب مراعاة الحفاظ على الذاتية الثقافية للشعب .

وهناك أعتقاد خاطىء بأن الحفاظ على التقاليد المتوارثة عقبة في سبيل التنمية ولكن العكس هو الصحيح فان الحفاظ على التقاليد والتراث الثقافي مصدر قوة للشعب والمجتمع .

والاحتفاظ بالذاتية الثقافية معناه احتفاظ المجتمع بمقوماته الأساسية ولكنها لا تعني الانطواء والعزلة بل العكس فان احتفاظ الثقافات باصالتها

هو الذى يمكنها من التطور بشكل متناسق ومن النمو وإقامة علاقات مع الثقافات الأخرى فان صوت التراث الثقافى بمختلف أشكاله – سواء كان الأمر يتعلق بالآثار التى ينبغى إنقاذها من عاديات الزمن أو كان الأمر يتعلق باللغة والتراث المنقول وفنون الآداب والموسيقى فهى تعد أعمالا لدعم الذاتية الثقافية وتعتبر اثراء للانسانية كلها .

والعامل الثانى :

فى التنمية الثقافية هو ضرورة العمل لكى تصل الثقافة إلى كل المستويات الجماهيرية حتى أعماق الريف وهناك علاقة بين المستوى الثقافى والتعليم إلا أنهما ليسا بالضرورة متطابقان والعامل الثالث فى التنمية الثقافية هو الانفتاح على مصادر الثقافة المختلفة وهذا الانفتاح واجب لتعزيز التنمية الثقافية إلا أنه لا يجب أن يخدش الذاتية الثقافية بأى صورة من الصور .

وفى مجال الأعلام الذى أصبح يشكل وسيلة ممتازة من وسائل التعبير وخاصة بعد التقدم التكنولوجى الهائل فى الحقبة الأخيرة وينبغى إذن أن نبذل كل جهد للسيطرة على تقنياته الحديثة والانتفاع بأساليبه المتطورة فى التعبير الفكرى والفنى .

وبالإضافة إلى ذلك فإن السياسة الإعلامية ينبغى أن نتجه إلى حفز الإبداع فى كافة المجالات ولا نكتفى بالسلبية فى تقبل الوسائل الإعلامية الأجنبية .

وهناك الدعوة إلى الانفتاح على وسائل الأعلام العالمية إلا أن ذلك أيضا – رغم ما فيه من فوائد – لا يخلو من أخطار إذ أن هناك هوة كبيرة فى وسائل الأعلام بين الدول المتقدمة والدول النامية مما أدى إلى نشر المعلومات فى اتجاه واحد وعكس

هذه المعلومات آراء وتطلعات مجتمعات تختلف فى ثقافتها وفى عاداتها عن مجتمعاتنا وبالتالى هناك خطورة من السيطرة الثقافية والاجتماعية بل والسياسية لهذه المجتمعات على مجتمعاتنا والواجب إذن أن تحقق التوازن من الإستفادة من التقدم العالمى فى مجال الأعلام ووضع سياسة إعلامية قومية بشأن سياستنا الثقافية .

ولا سبيل إلى فصل الوسائل التقنية والمادية للاعلام عن محتواه الثقافى ذلك أن وسائل الأعلام تحدث تأثيرات فى الحياة الثقافية اليوم تحكم قدرتها الهائلة على النشر وتحكم سيطرتها على الجماهير فضلا عن الابتكار المستمر فى هذا المجال الذى يتيح أشكالا جديدة للتعبير .

وبالإضافة إلى ذلك فانه يجب ربط التعليم بخطة العمالة والإنتاج بما يحقق فائدة حقيقية للمجتمع .

ثامناً : خدمات الرعاية الاجتماعية :

نص الدستور على أن تكفل الدولة خدمات التأمين الاجتماعى والصحى ومعاشات العجز عن العمل والشيخوخة للمواطنين جميعا .

وقد أصدرت الدولة أخيرا قانوناً موحداً للتأمينات عالج أوجه النقص فى قوانين التأمينات والمعاشات القديمة وكفلت لمعظم المواطنين الأمن الاجتماعى ، وجنبهم العذر والحاجة .

وتسعى الدولة فى الوقت الحاضر لنشر مظلة التأمينات الاجتماعية بحيث تشمل جميع المواطنين سواء من يعملون فى الحكومة أو القطاع العام أو الخاص أو غيرهم .

وليس من المتصور أن تقوم الدولة وحدها بعبء الرعاية الاجتماعية لجميع المواطنين وإنما ينبغي أن يشارك في حمل هذا العبء الضخم مختلف الهيئات والنقابات والجمعيات مشاركة فعالة .

تاسعاً : التنمية الإدارية :

لا جدال في أن الجهاز الحكومي المصري يعاني من مشكلات عدة تراكمت عواملها على مر السنين ، لعل في مقدمتها تضخم العمالة في بعض المجالات وتدهور مستوى العاملين ونوعيتهم وتخلف الأساليب الإدارية المستخدمة .

وقد انعكس هذا كله على مستوى العمل والأداء على قضاء مصالح الجماهير الأمر الذي يتطلب دفع عجلة التنمية الإدارية للقضاء على هذه الآفات الإدارية .

وقد آن الأوان لإعادة النظر في خريطة القوى العاملة في مصر للحد من التضخم الذي تعانيه العاصمة في هذا الصدد وتوزيع العمالة الزائدة على مختلف الأقاليم التي تمثل ميدان العمل الحقيقي . ولا يتأتى هذا إلا بتطبيق نظام المركزية ودعم الحكم المحلي . ويتطلب هذا جرأة وشجاعة في مواجهة هذه المشكلة وتقديم مختلف الحوافز للعمل في الأقاليم .

ويتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي وضع خطة قومية لتدريب العاملين في مختلف المجالات تدريبا يمكنهم من ملاحقة التقدم العالمي في التنظيم والإدارة والتعرف على الأساليب الحديثة في الحفظ والاتصال وما إلى ذلك .

وينبغى أن تركز التنمية الإدارية على مبدأ الإدارة بالأهداف والنتائج ويتطلب هذا أن يقوم العمل فى كل وزارة او مؤسسة على التخطيط العلمى القائم على تحديد الأهداف وتحقيق النتائج فى مدى زمنى محدد ؛

عاشراً : الرياضة :

أن العقل السليم فى الجسم السليم ، ومن ثم فإن تنمية الإنسان لاينبغى أن تغفل البنيان الجسمانى للإنسان . ولا يتأتى هذا إلا عن طريق العناية بالتربية الرياضية للانسان المصرى بحيث أصبحت ممارسة الرياضة حقاً من حقوقه .

وكثيراً ما ترتبط الرياضة بالشباب . غير أن الحقيقة أن الرياضة البدنية للانسان فى مختلف مراحل العمر وإن كانت تختلف فى طبيعتها من مرحلة إلى أخرى . فالأطفال والناشئة فضلا عن الكهول بحاجة جميعاً إلى الرياضة .

ويتطلب الأمر وضع خطة قومية لإتاحة الفرص المتكافئة لممارسة الرياضة فى مختلف مراحل العمر . ولما كانت المدرسة تضم الغالبية العظمى من الأطفال والناشئة والجامعات كفيلة باتاحة هذه الفرص لشريحة كبيرة من الشعب المصرى . وقد آن الأوان لأن تستعيد المدارس والجامعات ماكانت تضمه من إمكانات لممارسة الرياضة بعد أن نضبت هذه الامكانات أو كادت .

ويتطلب الأمر كذلك أن تعمل المصانع والشركات على إتاحة فرصة ممارسة الرياضة لجماهير العاملين بها كما يتطلب الأمر التوسع

فى انشاء الساحات الشعبية والأندية المختلفة على مستوى الاحياء والقرى حتى تتيح مثل هذه الفرص لجماهير الشعب المصرى فى مواطن اقامتهم .

وفضلا عما تقدم ينبغى اتاحة الفرص لافراز البطولات الرياضية فى مختلف الالعاب وذلك عن طريق اكتشاف العناصر الممتازة وتعهدها بالرعاية حتى تستطيع مصر أن تتبوأ مكانتها الرياضية على المستوى العالمى .

وتنص القوانين التعاونية فى مصر على أن الجمعية التعاونية أيا كانت أنواعها سواء أكانت زراعية أو حرفية أو استهلاكية أو اسكانية .. الخ هذه الجمعيات تعتبر تنظيمات شعبية ديمقراطية تقوم أساسا على مبادئ التعاون وخططه وأساليبه باعتباره من وسائل تطبيقنا الاشتراكى الديمقراطى ، وتباشر نشاطها بهدف تحسين الشئون الاجتماعية والاقتصادية لأعضائها فى حدود الخطة العامة للدولة .

وعلى هذا الأساس فان أى نشاط تعاونى سواء أكان خدميا أو انتاجيا أو تسويقيا ينبغى أن يتم فى اطار الأسلوب الذى يتطلبه التخطيط العلمى لمعرفة مدى امكانيات التعاون فى تحمل مسئولياته فى اطار الخطة العامة للدولة وهذا يدفعنا الى أن نوضح مفهوم الاتجاهات التخطيطية .

اتجاهات تخطيطية :

لعل من الأهمية بمكان قبل أن نتكلم فى موضوع التخطيط التعاونى الشامل على أسس اشتراكية ، أن ننبه الأذهان إلى ضرورة التفريق بين التخطيط الجزئى والتدخل الحكومى فى المجتمعات التى لم يتحقق فيها التخطيط الجماعى الشامل . . فالتخطيط الجزئى – أو كما يسميه البعض – « الإقتصاد المختلط » . . يعنى أن هناك شطرين أو قطاعين رئيسيين فى الهيكل الإقتصادى هما القطاع الخاص والقطاع العام . . فالقطاع الخاص يكون متروكا للأفراد وتسوده الحرية فى الإنتاج والتمويل والتوزيع ، ولا يتعدى تدخل الحكومة فيه الحدود اللازمة لضمان استقرار الحياة الإقتصادية ، أو ضمان حقوق العمال والمستهلكين . . أما القطاع العام فيتمثل فى قيام الدولة نفسها بنشاط إقتصادى ترى فيه تدعيما للنشاط الخاص ، إما لأن بعض أنواع النشاط يصعب أو يستحال تركه للمشروعات الخاصة (كالمرافق العامة وإنتاج الأسلحة والذخيرة) . . وإما لأن الدولة تستهدف خدمة طبقات ذوى الدخل المنخفض (كبناء المساكن الشعبية) . . وإما لأن الدولة ترى ضرورة إشرافها التام وإدارتها لأنواع من النشاط لايجوز تركها للمشروعات أو الاحتكارات الخاصة (كما هو الحال فى المشروعات التى يتم تأميمها) . . أو لأن الدولة تريد المساهمة الفعالة فى الاستثمار والتنمية الاقتصادية التى تهدف إلى زيادة الدخل القومى وإقامة أنواع من النشاط يقصر القطاع الخاص عن القيام بها .

وفى كل هذه الحالات يسير القطاع الخاص جنباً إلى جنب مع القطاع العام . وتتوقف واقعية التخطيط هنا على مدى دراسة القائمين على القطاع العام للأسس والأهداف والامكانيات . وعلى مدى تدبيرهم المحكم لتنفيذ الخطة الموضوعة . كما تتوقف كذلك على كيفية التوفيق بين النشاط العام

والنشاط الخاص بحيث يكونان متكاملين لا متضاربين — أى بحيث يقوم النشاط العام بسد الثغرات التى يتركها النشاط الخاص ، وأن لا يتنافس النشاطان إلى الدرجة التى تضر بالصالح الاقتصادى للدولة ، لأن المفروض فى النشاط الحكومى أنه يعالج الأزمات أو يدرأ خطر حدوثها لا أن يزيد من احتمال وقوعها .

أما أنواع التدخل الحكومى أو التوجيه التى يطلق عليها إسم التخطيط . . فانها فى أغلب الأحيان تتناول قطاعات جزئية فى النشاط الإقتصادى ، ويندر أن تكون فى مجموعها خطة إقتصادية عامة متكاملة لها أهداف ووسائل للتنفيذ ، بل إنها توجد لخدمة قطاع أو فريق معين . . كما قد توجد لحل مشاكل موقتة جزئية ، وليس كحل للمشكلة الاقتصادية بوجه عام . . فنجد مثلا أن معظم الدول تفرض التشريعات الجمركية الحامية التى تستخدم كوسيلة لدعم أو حماية الصناعات الناشئة ولاقامة وحدات إنتاجية كبيرة محليا ، أو لحماية مستويات الأجور الوطنية . . كما نجد عددا من التدابير والتشريعات التى تستهدف القضاء على النفوذ الإحتكارى أو منع قيام الاتحادات الاحتكارية مع الابقاء على المشاريع الصغيرة المتنافسة .

كذلك تهدف الدولة أحيانا إلى إدخال عنصر الاستقرار والطمأنينة فى حياة العامل ، وذلك عن طريق التشريعات العمالية التى تكفل للعمال حقوقهم قبل أصحاب الأعمال . . أو تشريعات التأمين الاجتماعى والضمان الاجتماعى الذى يضمن لهم دخلا فى حالة تعرضهم للبطالة . . وهناك تشريعات التموين والاشتراطات الصحية لبعض السلع المنتجة ، أو تشريعات حماية الموارد الطبيعية أو التوجيه نحو زراعة محصول معين أو إقامة صناعة قومية معينة ، أو تحريم التوسع فى إنتاج معين ، أو تحديد أرباح المشروعات ،

أو حصص رأس المال . أو التسعيرات الجبرية أو الإعانات الحكومية . . .
إلى غير ذلك من أنواع التدخل . كل أولئك مظاهر من التدبير المتعمد الذى يخدم قطاعا أو فريقا ضمن الهيكل الاقتصادى العام . فاعانات الإنتاج ، والتعريفات الحامية تخدم قطاع المنتجين . والقوانين المناهضة للاحتكار قد تخدم المستهلكين كما قد تخدم صغار المنتجين . وتشريعات العمل والأجور تخدم الطبقة العاملة . والتسعير الجبرى يهدف خدمة المستهلكين وقد يضر بمصالح المنتجين . على أن هذه التدبيرات الحكومية لايمكن أن نعتبرها تخطيطاً إقتصادياً بمعنى الكلمة إلا إذا كانت تمثل فى مجموعها خطة متكاملة عامة . لها هدف عام هو خدمة الإقتصاد القومى كوحدة ، والهيكل الإجتماعى كوحدة . وليس خدمة قطاع أوفئة أو طبقة .

وفى ختام هذه المقدمة عن الإتجاهات التى سلكتها المجتمعات للقضاء على مساوىء الرأسمالية يجدر بنا أن نشير إلى التجارب التى حاولتها بعض الدول لإحلال النظام التعاونى محل النظام الرأسمالى الحر . على أن هذه التجارب لم تصل بعد إلى درجة التخطيط العام ، وهى مازالت قائمة فى أغلب الدول جنباً إلى جنب مع النشاط الفردى ، وحينئذ يقوم التعاون لخدمة التعاونيين ، إذ عن طريقه يحلون مشاكلهم الإستهلاكية فيوفرون لأنفسهم السلع دون وساطة تجار التجزئة باسعار خالية من الأرباح . كما قد يمتد النشاط التعاونى فيشمل تجارة الجملة أيضاً ثم قطاع الإنتاج نفسه .. بيد أن نظام التعاون الشامل كبديل للنشاط الفردى أو الجماعى أو المختلط . لم يعط بعد فرصة التجربة العملية فى أى من الدول على الرغم من أن بعضها (كالدول الإسكندنافية) قد قطع شوطاً بعيداً فى تنظيم النشاط الإقتصادى فى المجتمع على أسس تعاونية .. ومن المعقول أن المجتمعات التى تكون قد مرت بفترات طويلة من التجارب التعاونية والتى يكون

الوعى القومى فيها مرتفعاً ستكون أقدر من غيرها على إقامة بناء إقتصادى أساسه التخطيط التعاونى الشامل الذى يحل محل الرأسمالية الحرة .

ويتبين مما تقدم أن التخطيط الإقتصادى تدبير متعمد صادر عن وعى رشيد وتسنده أداة تنفيذية فعالة ، غرضه الأساسى إقامة نظام مدبر أو مرسوم ، ليحل هذا التدبير محل نظام الرأسمالية الحرة .. ولابد أن يكون للتخطيط هدف محدد لتحقيقه فى المستقبل ، وأن تكون إمكانيات تحقيقه مدروسة ، تكملها القواعد العملية لتنفيذ الخطة .

والتخطيط قد يكون شاملا كبديل كامل للرأسمالية الحرة ، كما هو الحال فى النظم الإشتراكية الكاملة .. أو قد يكون جزئياً يتمم النشاط الخاص كما هو الحال فى النظم الإقتصادية المختلطة .. كما قد يطلق إسم التخطيط على أنواع من التدخل أو التوجيه الحكومى ، إذا كان هذا التوجيه جزءاً من خطة عامة ترمى إلى التقدم الإقتصادى للمجتمع باكمله .. وقد وجدت منذ القدم أفكار وتصورات تهدف إلى تخطيط إطارات إجتماعية وإقتصادية تتحقق فيها مثل العدالة والرفاهية ، أما التخطيط الإقتصادى الحديث فقد بدأ بالتجارب العملية بعد الحرب العالمية الأولى فى الدول الإشتراكية وشبه الإشتراكية .

مصر والتخطيط الشامل :

حاولت مصر منذ قيام ثورة ٢٣ يوليو الأخذ بمبدأ التخطيط الإقتصادى الشامل ، وذلك بحشد كافة الموارد القومية — مادية وبشرية وطبيعية — والتنسيق بينها فى خطة قومية شاملة للتنمية الإقتصادية رغبة فى إستخدام هذه الموارد الإستخدام الأمثل لتحقيق أعلى قدر من الإنتاج — كما ونوعا — وبالتالى زيادة الدخل القومى أقصى زيادة مستطاعة ، ورفع مستوى حياة

البشر على أرض مصر رفعاً حقيقياً ومتواصلا سنة بعد أخرى .. وبدأت بالخطة الخمسية الأولى .

ولقد نتج عن الأخذ بسياسة التخطيط فى بلادنا أن حققنا خلال السنوات الأولى معدلا طموحاً للنمو وصل إلى حوالى ٧٪ فى المتوسط فى السنة فى الإنتاج فى الدخل وهو معدل لم يتحقق فى كثير من بلاد العالم ، وعلى وجه الخصوص فى الدول النامية ، ولم يكن هذا المعدل يتم بدون تخطيط .. وتظهر أهمية هذا المعدل أنه قد سبق بكثير معدل نمو السكان ، وكذلك حققنا فى ظل الخطة زيادة فى الإنتاج الزراعى بنسبة تتجاوز ١٦٪ وهى نسبة كبيرة جداً إذا قورنت بنمو الزراعة فى الدول الإشتراكية فى المرحلة الأولى من مرحلة التطبيق الإشتراكى ..

لذلك فإننا أحوج مانكون اليوم إلى الإستمرار فى سياسة التخطيط الشامل والسليم والمتابعة اليقظة المستمرة لكى تسير أمورنا إلى حياة أفضل ، سواء كانت هذه الأمور سياسية أو عسكرية أو إقتصادية أو إجتماعية .. إلى جانب الدراسة الواعية وإتباع أساليب التحليل والمقارنة لنتائج الخطط التى ثبت فاعليتها فى الدول الأخرى التى أعطت دفعة قوية لتشجيع التنمية للعمل على تحقيق مجتمع الكفاية والعدل .

ومما لاشك فيه أنه آن الأوان للتعاونيات أن تقوم بدور إيجابى فى إطار الخطة العامة للدولة ، بحيث تحقق أهدافها .. خاصة وأن تسويق الحاصلات الزراعية يعتمد أساساً على التعاونيات .. الأمر الذى يتطلب ضرورة وضع تخطيط شامل لعملياتها الإنتاجية ، لكى تتحمل دوراً رئيسياً فى خطة التنمية ، كما ويتطلب الأمر ضرورة الإشراف على تنفيذ برامج خططها للتأكد من تحقيق أهدافها بالمعدلات المستهدفة وفى المواعيد المقررة ..

كما ونوجه النظر إلى أن القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ قد أكد على ضرورة قيام التعاونيات بنشاطها فى حدود الخطة العامة للدولة ، وفى ذلك تقول المادة رقم واحد من القانون :

« الجمعية التعاونية الزراعية جماعة شعبية تقوم بصفة دائمة باعتبارها منظمة ديمقراطية على مبادىء التعاون وخططه وأساليبه باعتباره من وسائل تطبيقنا الاشتراكى ، وتتكون من الأشخاص المشتغلين بالزراعة أو الذين لهم مصالح مباشرة مرتبطة بها أو المنتجين فى المجالات المتصلة بها فى المنطقة التى تباشر الجمعية فيها نشاطها ، وذلك بغرض غير الحصول على ربح مادى ، وتقوم على رفع مستوى الزراعة إنتاجيا وتسويقيا بهدف رفع مستوى أعضائها إقتصاديا وإجتماعيا فى حدود الخطة العامة للدولة » .

ونظراً لأن مجتمعنا يتجه نحو الأخذ بالتخطيط الشامل ، الذى تقوم التعاونيات فى إطاره بدور على جانب كبير من الأهمية فى تدعيم كياننا الإقتصادي والإجتماعى .. فاننا نوضح فيما يلى متطلبات التخطيط الإقتصادى الشامل فى الدول الإشتراكية ، وبالتالى تخطيط التعاونيات على إختلاف أنواعها ، موضحين أن أهم ظاهرة من مظاهر التغير الذى يحدث فى الدول المتخلفة حديثة التحرر ، هو إدراكها لضرورة تبنيها لسياسة إقتصادية تخطيطية خاصة بها ومتمشية مع ظروفها ، وقد حاولت الكثير من الدول المتخلفة وضع خطة قومية إقتصادية تسير فى تطبيقها ، غير أن الواجب يقتضى من الدول أن ترسم الخطة الإقتصادية الشاملة وأن تعمل على تنفيذها .

تأمل لجنة الزراعة بمجلس الشعب الانتهاء من مناقشة مشروع القانون الجديد للتعاون الزراعى ونحن نورد هذه المادة تعبيراً عن التفكير العلمى الذى يضع نشاط التعاونيات فى اطار الخطة العامة للدولة.

دراسات ضرورية للتخطيط التعاونى

عند القيام بالدراسات المتعلقة بالتخطيط التعاونى ، ينبغى القيام ببحوث ودراسات تتعلق بتقدير مستقبل الحركة التعاونية .. نسترشد فيه بالتجارب التى مرت بها الدول ، وبالنتائج التى تمخضت عنها هذه التجارب ، وبمدى حاجة جمهوريتنا العربية الحديثة للتعاون .

وهذا التقدير يتطلب تحليل التعاون من عدة نقاط ، تعد جوهرية من الناحيتين النظرية والعملية ، وأن يكون هذا التحليل حرا لا يتأثر بالميل نحو فكرة التمسك بعينة جامدة ، ثم أنه لا يكفى فى تقدير مستقبل التعاون أن نبرز محاسنه ومزاياه ونغفل الحديث عن نقاط الضعف فيه كما أن التحليل العلمى لا يستفيد من الاسترسال فى ذكر مساوىء النظم الرأسمالية واغفال المزايا الاقتصادية التى تحققها هذه النظم من حيث التقدم والتنمية الاقتصادية ورفع مستوى الرفاهية فى المجتمع ، على أن تقدير النظام التعاونى باعتبار أنه خطوة سليمة فى تطوير المجتمعات يفرض علينا أن نلم بالوسائل الفعالة فى تحقيق هذا التطوير ، والنتائج المباشرة وغير المباشرة التى تترتب على ذلك ، فمما لا شك فيه أن المجتمع يتعرض للهزات والاضطرابات اذا لم يكن التحول الذى ينقله من طور الى طور تدريجيا وعلى أسس استقرارية ، واذا لم تتخذ العدة لمواجهة الاحتمالات المختلفة المتوقعة فى زمن يقصر أو يطول .

نوجه نظر القارئ الى أهمية هذه العناصر عند دراسة مستقبل التعاون فى أى مجتمع من المجتمعات . ومن أجل هذا فاننا نوجه النظر اليها دائما فى مراجعنا .

حقيقة المثل الديمقراطية :

والشيء الذى لا بد منه فى تقدير مستقبل التعاون مع كل ما ذكرناه أو أشرنا اليه ، هو أن نفهم حقيقة المثل الديمقراطية فى حياة الجماعة فهما صحيحا سليما ، وأن نعرف مزايا الرأسمالية ومختلف درجات مساوئها ، وان نلم بحقيقة ما اصطلح على تسميته بالصراع الطبقى الضمنى والظاهرى ، وندرك مضمون المذاهب الاشتراكية التى يرى دعاتها خير بديل للرأسمالية ، كما يفهم ماهية التخطيط الاقتصادى ودوره فى حل المشاكل الاقتصادية ، وموقف التعاون الاستهلاكى ومدى ما يكمن فيه من امكانيات تساعد على انتشاره ودعمه بحيث يمتد الى النشاط الانتاجى ويصبح نظاما اقتصاديا شاملا فى المجتمع ، وأولا وأخيرا يتطلب تقدير مستقبل التعاون الفهم الصحيح لفلسفته والمثل الكامنة فيه ومدى تجاوبها مع القيم التى يدين بها الأفراد أو تلك التى يريد الموجهون والمصلحون نشرها بين أفراد المجتمع •

ان الديمقراطية الحقة ليست مجرد برلمانات أو مجالس تشريعية منتخبة ولا مجرد اعطاء الجميع حق الانتخاب أو الترشيح فى دساتير مكتوبة ، وليست كما يظن البعض حكم البلاد عن طريق التشريعات التى تقرها الأغلبية النيابية ، فهذه كلها بعض مظاهر الأسلوب الديمقراطى فى الحكم ، أما الأركان الرئيسية التى تقوم عليها الديمقراطية فهى التصرف العاقل والحرية والمساواة ، العاقل يقوم على الدراسة العميقة الايجابية لمشاكل المجتمع ومصالحه ، ومناقشة الأهداف والوسائل فى جو يسوده الاتزان والرزانة بحيث لا يتأثر بتأثيرات عاطفية أو انفعالية أو مذهبية ، ان التصرف العاقل المبنى على المناقشة السليمة الموضوعية الهادئة ، وتبادل وجهات النظر فى شتى القضايا والمصالح هو السبيل الوحيد للوصول الى قرارات تحقق صالح المجتمع ورفاهيته •

أما الحرية فهى ركن لازم لسلامة المناقشة وتبادل الآراء والاعـراب عن وجهات النظر المختلفة ، كما أنها لازمة لشعور الفرد بكيانه واستقراره فى المجتمع الذى يعيش فيه ، وهى الى ذلك ضرورة اجتماعية تمكنه من العيش والسعى لكسب الرزق وتحقيق هدفه فى الحياة ، واذا كان معناها التحرر من كل ضغط أو املاء أو سيطرة من الغير ، فانها من الناحيـة التطبيقية أو الواقعية ليست الحرية المطلقة التى تخوله أن يفعل ما يشاء، بل هى الحرية التى يكلفها لنفسه بالقدر الذى لا يجور فيه على حريـة غيره ، وفى الحدود التى تتطلبها الحياة الجماعية المنظمة وتضع عندهـا الواجبات والقيود ، وهى تشمل الحريات المعروفة من حرية الكلام والنشر والاجتماع وممارسة الشعائر الدينية كما تشمل حرية الكسب والامتلاك بحيث لا تضر بمصالح المجتمع أو بالقيم والمثل الديمقراطية المنشودة •

أما المساواة التى تحققها الديمقراطية فهى المساواة بين الأفـراد فى الحقوق والواجبات والكيان الاجتماعى ، لا فيما يحصلون عليه من دخل مع غض النظر عن جهودهم وطبائعهم ، وانما تكون هده الناحية فى فرص كسب الرزق وتهيئة السبيل أمام الفرد لكى يسعى ويجتهد ويجنى ثمـار جهده وسعيه •

صحيح أن النظم السياسية والاجتماعية مهما بلغت من الرقى والمثالية لن تستطيع أن تحقق المساواة التامة بين الأفراد فى جميع نواحى حياتهـم ولكنها اذا هيأت لهم الفرص المتساوية فى حق التعليم والعيش المستقر والكسب الحلال ، وساوت بينهم فى الحقوق والواجبـات والأعبـاء الاجتماعية ومنعها استغلال طبقة أو فئة لطبقة أو فئة أخرى ، فانها بذلك تمكنهم من اظهار شخصياتهم الذاتية فيتشجع المجدون وتدفع المنافسة الحرة الشريفة جميع أعضاء المجتمع الى المثابرة والعمل على بلوغ أرقى المستويات •،

المقصود من نظام التعاون :

ونخلص من كل هذا بان نظام التعاون الامثل الذى نامل ان يسود مجتمعنا العربى يجب أن يتمشى مع المثل الديمقراطية بكامل معانيها ، وان يتمشى كذلك مع اسلوب الانتاج الحديث بما فيه مشروعات كبرى، وان ينجح فى القضاء على مساوىء الراسمالية وسيطرة راس المال على الحكم وان يخدم المجتمع كوحدة ، ولا يقتصر على خدمة فريق او طائفة او طبقة معينة ، كما يجب ان يتمشى مع الروح الديمقراطية فى القضاء على النفوذ الطبقى الراسمالى وتخطيط الانتاج على اسس تحقق الرفاهة للمجتمع عامة ، لا لطبقة خاصة .

مستقبل التعاون الاستهلاكى :

ننتقل بعد هذا الى تقدير أثر التعاون الاستهلاكى ومستقبله فى تحقيق التطور نحو التنظيم الاقتصادى الشامل للمجتمع على أسس ديمقراطية تعاونية . فننظر اليه من زاويتين مختلفتين : الأولى من حيث أنه مكمل للنظام الاقتصادى السائد فى الدول المسماة بالرأسمالية أو الدول التى تعترف بالرأسمالية الوطنية .. والثانية — من حيث أنه بديل للرأسمالية .

والافتراض الأول يعنى النظر الى التعاون على أنه نظام يضيف الى النظام الرأسمالى أو الرأسمالية الوطنية ويسير معه ، فلا يقضى على المشروعات الخاصة بل يضيف اليها ويعدل تلك النواحى الاجتماعية التى لم تستطع الرأسمالية تعديلها ، فينمو فى الحقول التى فشلت فيها تجارة التجزئة الخاصة أو حيث نفقات التسويق تكون عالية جدا ، أو حيث يوجد الاحتكار بصورة ضارة .

أما الافتراض الثانى ، فيعنى التحول التام من نظام رأسمالى الى نظام اقتصادى تعاونى — أو مجتمع تعاونى — على أساس ان الأعضاء يملكون متاجر التجزئة ، وهذه الأخيرة تكون أعضاء فى جمعيات الجملة التعاونية . ومتاجر الجملة تمتلك معا المصنع أو المصانع التعاونية ، كما يمتد النشاط التعاونى الى بناء المنازل والتأمين والطب والتعليم ووسائل الترفيه ، أى أن التعاون يمكن النظر اليه (كتعديل) أو (تبديل) للرأسمالية .

أما الاتجاه الأول ، فيعنى أن ندرس النشاط التعاونى من حيث سنوح الفرصة لقيام المشروعات التعاونية ومدى نجاحها جنبا الى جنب مع المشروعات الخاصة ، وهنا نجد أن المنشآت التعاونية فى كثير من الدول قد وجدت معارضة عدائية من المنشآت المنافسة لها وبخاصة فى الزراعة . كما أن متاجر التجزئة الصغيرة الحجم كانت دائمة التذمر من نجاح متاجر التجزئة التعاونية ، وجدير بالملاحظة أن مستوى الدخل الفردى له علاقة مباشرة بمدى نجاح التعاون الاستهلاكى ، فان اهتمام الفرد بالتعاون يكون قليلا نسبيا اذا كان دخله مرتفعا ، ويزيد هذا الاهتمام كلما كان الدخل الفردى ضئيلا فتزداد أهمية المبلغ الذى يوفره نتيجة لتعامله مع المتجر التعاونى . أما من حيث تنتشر متاجر السلسلة والأنظمة الشبيهة التى توفر للمستهلك كثيرا ، فاننا نجد الفرق ضئيلا بين أسعار هذه المتاجر التعاونية ولهذا يتوقع أن لا ينجح التعاون حيث توجد متاجر السلسلة الا اذا استطاع التعاون أن يتفوق فى حسن أدائه للخدمة ، هذا بالطبع مع افتراض تعامله دائما فى السلع الجيدة .

وثمة ناحية أخرى هامة عند تقدير مستقبل التعاون الاستهلاكى أمام منافسة المشاريع الخاصة ، وهو التكلفة الحقيقية والظاهرية للمنشآت

التعاونية • فكثير من الجمعيات التعاونية يكون العمل فيها تطوعا ، فلا تحتسب عليها نسبة كبيرة من النفقات الادارية ، وفى بعض الأحيان تقدم القروض من قبل الأعضاء دون فوائد « وهناك أمثلة لأعضاء وهبوا مبانى ومخازن للجمعيات » ثم ان الأعضاء يقدمون شتى أنواع المساعدة للجمعيات دون مقابل ، وبذلك تقل النفقات غير المباشرة ، النفقات المستترة يتحملها بعض الأعضاء فى الواقع ، ومن ثم يبدو العائد أكثر من حقيقته بمقدار هذه النفقات أو المساعدات التى تبذل دون عوض أو مقابل •

واذا قامت المتاجر التعاونية كوحدات صغيرة ، فانها تتحمل كل النفقات الثابتة والمصاريف الاضافية غير المباشرة ، بعكس المتاجر الكبرى فانها تتمتع بوفورات الضخامة ، بل ان هذه المتاجر التعاونية اذا انضمت الى جمعية تعاونية للجملة واشترت منها رأسا فانها غالبا ما تكون متناثرة فى أماكن متباعدة ، وهذا يزيد من تكاليف النقل ، واذا حاولت امتلاك مخازن كبيرة ، فانها قد تعجز عن ايجاد الأموال اللازمة لذلك ، يضاف الى كل ذلك ما هو ملاحظ من أن بعض متاجر التجزئة التعاونية تتمسك بمبادىء روتشديل فى تفسير يتسم بطابع الجمود ولا يتفق مع التطور الحديث •

ومما يدعو الى تشاؤم دعاة الحركة التعاونية فى بعض الدول ، ان الجمعيات التعاونية كانت وما زالت تحظى بمساعدة السلطات الحكومية فى شتى الصور • ويقال ان تلك المساعدات تعتبر مصدر ضعف لا مصدر قوة ، لأن الحركة التعاونية يجب أن تقف بنفسها على أقدامها ، وقد يصيبها الضرر البالغ اذا ما انقطعت عنها المساعدة • وهذا فى رأيهم يعتبر بمثابة اعانة غير مباشرة لأعضاء الجمعية على حساب غيرهم من القطاعات الاجتماعية •

واخيرا قد يكون من عوائق تقدم الحركة التعاونية ما نشاهده من ان بعض الجمعيات يحتفظ لنفسه بجهاز ادارى ضخم ملىء بالوظائف البراقة المغرية مما يؤدى الى تكالب الاعضاء على تلك المناصب ، وهذه المناصب قد تتشعب وتتشعب حتى يتولد عنها نظام ادارى هرمى يكلف الجمعية مالا كثيرا . هذا وكثير غير هذا سوف يحدد فرصة الجمعيات التعاونية فى الصمود والنجاح بجوار المشروعات الخاصة فى الدولة.

التعاون كنظام بديل :

أما دعاة النظام الرأسمالى الحر بالنظام التعاونى للوصول الى مجتمع تعاونى ، فيقولون أن النشاط التعاونى لا حدود له من الناحية النظرية ، وأنه قد يمتد الى قطاع التجارة الدولية . ويقولون كذلك أن المرافق العامة الصعبة « كالنور والمياه والمواصلات بانواعها » يجب أن تديرها الحكومة ، ومعنى هذا أن يقسم النشاط الاقتصادى بين أجهزة تعاونية ومزيد من الادارات الحكومية دون أن ينشأ عن ذلك زيادة فى أعباء الخزانة العامة ، لأن التعاون سوف يوفر للدولة نفقات الكثير من الادارات التى ستصبح غير ذات موضوع « كادرات التموين ومراقبة الأغذية والأسعار والمكاييل والموازين والتفاتيش الصحية ... الخ » .

وذلك لأن المشاريع التعاونية ستخدم صالح المستهلكين فلا تبقى ثمة حاجة الى رقابة أو تحديد أسعار أو تشريعات لمنع الاحتكار .

أما عن طبيعة التحول ــ فيقال أنها ستكون تدريجية ، وهى بذلك ستكون ذات جاذبية وبخاصة اذا اطرد نجاح المشروعات التى تدخل فى اطار التعاون يوما بعد يوم ويعترف دعاة (المجتمع التعاونى) بأهمية الاستثمار وضرورة التوسع فى الائتمان لمواجهة المطالب الانشائية اللازمة

من مبانى ومخازن ومصانع ومعدات ووسائل النقل ، وحيث أن هـذا الائتمان لن يأتى من مصدر تعاونى كالبنك التعاونى مثلا .

وخلاصة القول ان دعاة المجتمع التعاونى يتصورون ان كثيرا من المزايا سوف تتحقق للمجتمع اذا تم هذا التطور المنشود ، فمنها ان يختفى دافع الربح المسير للنشاط الاقتصادى فى الراسمالية الطليقة وان تدير الحكومة جميع المرافق العامة دون ربح فى نظرهم ، والا يكون هناك انتاج لسلع ضارة بالمجتمع من حيث الرداءة او الصنف ، وأن يزول التنافس الا ذلك الذى ينشأ بين المنشآت التعاونية لتحسين الادارة وتقليل النفقات، وان يقتصد فى نفقات الاعلان وتوفير المعدات اللازمة ، والا يكون هناك أفراط فى الانتـاج كما هو الحـال فى الراسمالية الحرة ، واخيرا — واهم كل ما سبق — ان يتغير طابع ولون الحياة الاجتماعية عندما ينتفى دافع الربح الشخصى وتنتفى الانانية المادية . وفى مثل هذا النظام — كما تقول نظرية المجتمع التعاونى — سوف تتمكن حركة التعاون الاستهلاكى من تحقيق رسالتها الحقيقية على الوجه الاكمل .

اننا نوجه النظر الى أن مؤتمرات الحلف التعاونى الدولـــى وجهت النظر الى أهمية تطبيق مبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلى والاقليمى والدولى ، ومن هذا المنطق شجع الحلف الدول الاعضاء على أن تتعاون مع بعضها من أجل اقامة تعاونيـات متعددة الجنسية تستطيع أن تتنافس مع الشركات المتعددة الجنسية التى تهدد النشاط الاقتصادى فى الدول النامية بصفة عامة ، والنشاط التعاونى بصفة خاصة .. وعلى هذا الاساس فانه كان ينبغى عـلى التعاونيات فى الدول العربية أن تخطط لنفسها بحيث تتعـاون اقتصاديا مع بعضها ، وهذا يدفعنا الى الحديث عن التخطيـط التعاونى والدول العربية

التخطيط التعاوني والدول العربية

لعل من أهم الجوانب التى ينبغى على الدول العربية جميعا أن تهتم بها وتستعد بها فى نفس الوقت ، هو موضوع التعاون والتخطيط للتعاون فى مختلف البلدان العربية ، وذلك لأنه وفقا لما يقرره جميع العلماء فى الشرق والغرب ، أن النظم التعاونية يمكن أن تتعايش مع غيرها من الأنظمة بل أكثر من هذا يكاد يجمع علماء العالم التعاونيين فى الشرق والغرب ، على أن النظام التعاونى ضرورى فى جميع الأنظمة الاقتصادية والسياسية ، وان جميع الأنظمة الاقتصادية والسياسية تستعين • بالتعاون بدرجات متفاوتة ، وذلك لأن التعاون لا يستهدف فقط تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع أعضائه ، بل انه أيضا يستهدف خلق المواطن الصالح الذى يستشعر أهميته وقدرته على الاسهام فى بناء المجتمع أو بمعنى أصبح أن جميع الأنظمة تستعين بالتعاون كأسلوب من الأساليب التى تلجأ اليها الدولة لتحقيق أهدافها ، فمما لا شك فيه أن التعاون ليس هدفا فى حد ذاته بل أنه أسلوب تلجأ اليه الدولة ويلجأ اليه الأفراد فى سبيل تحقيق أهدافهم الاقتصادية والاجتماعية خاصة وان بعض الدول النامية ، ومنها بعض الدول العربية ، لها من مشكلات التخلف ما يجعلنا نقرر أنها تعتقد الى الدرجة التى لا تساير روح العصر الذى نعيش فيه ، ومن بين هذه المشكلات كما نعرف جميعا ظاهرة البطالة المقنعة ، وانخفاض نصيب الفرد من الدخل القومى وانتشار الأمية •• الى غير ذلك من المشكلات التى تجعل من الضرورى الأخذ بأسلوب التعاون على أسس علمية ، حتى يمكن تحقيق معدلات مرتفعة للتنمية ، وتحقيق هذه المعدلات المرتفعة فى التنمية هى أمل الدول العربية جميعا لأن كل قوة اقتصادية فى أى دولة عربية ، هى تدعيم للقوة الاقتصادية لشقيقتها الدول

العربية الأخرى ومن هذا الفهم فان التعاون يؤمن بوحـدة المصـالح الاقتصادية المشتركة داخل كل أمة ، حتى يمكن تدعيم البناء الاقتصادى فيها على اساس قوى ومتين ، وقد استقرت الدول على أن التعاون يمكن من تجميع جهود الأفراد داخل نطاق كل دولة ، تحت مبدأ وحدة المصالح الاقتصادية المشتركة . وبذلك فان التعاون يمكن أن يكون نقطة التقاء على جانب كبير جدا من الأهمية بين البلدان العربية جميعا أيا كانت النظم التى تتبع فى أية دولة من هذه الدول .

اتجـاه مهم :

لعل من أهم الاتجاهات التى ينبغى أن ندخلها فى الاعتبار عـند الأخذ بمفهوم التخطيط التعاونى هو تغلب الصالح العام ووضعه فـوق كل اعتبار ، وان صالح الجماعة أهم من صالح الفرد ، ومن أجل هـذا فان الجمعيات التعاونية المحلية كوحدات انتاجية هامة وتكون مسئولة عن ممارسة العمل الاقتصادى ، والاجتماعى بما يحقق صالح المواطنين الأعضاء وأيضا صالح المجتمع والمنطقة التى تعمل فيها ، وتوجيه العمل وفق البرنامج الذى ينبغى أن يوضع بأسلوب علمى ، بحيث يتناسق مع النشاط الاقتصادى داخل المنطقة التى تعمل فيها الجمعيات ، والنشاط الاقتصادى العام للدولة . الأمـر الذى يترتب عليـه ضرورة اهتمـام المستويات العليا من التعاونيات ببرنامج الجمعيات المحلية وكذلك أيضا ينبغى أن تهتم الدولة وذلك لأن النشاط التعاونى العام ينبغى أن يتناسق مع نشاط الدولة ، وينبغى أن يعمل فى اطار الخطة العامة للدولة بأسرها، بحيث تعرف كل وحدة انتاجية تعاونية دورها فى الخطة وتكون مسئولة عنهـا .

والمعتقد ان الوحدات التعاونية الانتاجية ينبغـى عليها ان تبذل اقصى طاقاتهـا وامكانياتها مستعينة فى

ذلك بكل الخبرات الاستشارية والطاقات المتاحة لدى الدولة او لدى المستويات التعاونيـة الأعلى ، وكذلك ايضا خبرات اعضاء مجالس الادارة المنتخبين الذين ينبغى عليهم ان يقوموا بدور على جانب كبير من الأهمية فى الادارة العليا ، وذلك فى نطاق جماعية القيادة .. اذ ان جماعية القيادة تعتبر من ابرز سمات الحـركة التعاونية ، وبروح جماعية القيادة تبرز فى التنظيمات التعاونية القيادات التى تحتاج اليها فى عملية التطوير.

مناقشة الجمعيات التعاونية لخطة التنمية :

المعتقد أنه ينبغى على الجمعيات التعاونية أن تقوم بدور مؤثـر وفعال فى التنمية الاقتصادية ومن أجل هذا فاننا نعتقد أنه ينبغى علـى أعضاء مجالس ادارة هذه الجمعيـات وعلى الدولة وعلى التنظيمـات التعاونية الأعلى ، أن تقوم بمقتضيات التوعية بما يحقق أهداف التنمية ، ولعل من أولى هذه المهام اشراك التنظيمات التعاونية فى مناقشة خطـة التنمية ، بحيث تضع كل جمعية تعاونية خطة للتنمية خاصة بها وفقـا لامكانياتها المادية والبشرية .

ويمكن النظر فى مناقشة هذه الخطة من ناحيتين رئيسيتين :

(أ) من زاوية الاعضاء المواطنين كأفراد منتجين لسلع أو خدمات وردت فى الخطة كأهداف مقررة .

(ب) من زاوية الأعضاء المواطنين كأفـراد مستفيدين مستهلكين للسلع أو الخدمات التى وردت فى الخطة وبطبيعة الحال تختلف أهداف المناقشة ومكوناتها فى الحالتين ، ولذلك يجب الفصل فى عملية المناقشة بين هذين الجانبين ، على أن هذا لا يمنع أن يباشر الفرد العضو دوره فى الخطة كمستفيد من ناحية وكمنتج من ناحية أخرى وبالتبعية فان من واجبه مناقشة الخطة وتقييمها من الزاويتين .

وفى ضوء ذلك ينبغى النظر فى مجال النشاط التعاونى والتنظيم الهرمى لمستوياته المختلفة لتحديد مجال وطبيعة اسهام كل جمعية فى عملية مناقشة وتقييم الخطة ، ويمكن بصفة مبدئية تقديم القسم التالى .

١ ــ الجمعيات التعاونية المحلية :

ويقصد بها جميع الجمعيات التعاونية الانتاجية المحلية ، سواء فى التعاون الانتاجى الحرفى والصناعات الصغيرة ، أو الجمعيات الزراعية الانتاجية ... الخ . وتتصف هذه الجمعيات أهدافها المقررة ترتبط بما ورد فى الخطة وان دورها الأساسى هو فى تحقيق هذا الانتاج ، ولذلك فان مناقشتها للخطة ستكون من زاوية توفير مستلزمات ومتابعة النتائج فى فترات دورية لمقارنة الإنتاج الفعلى بالهدف المقرر وابراز المقومات والعمل على تذليلها .

٢ ــ جمعيات الخدمات :

ويقصد بها جميع الوحدات التى تعمل على توفير الخدمات ، ومن الطبيعى أن دور العاملين فى هذه الوحدات هو فى توفير الخدمة المطلوبة، وبالمثل فان مناقشة الخطة ستكون من زاوية التعرف على الأهداف وتحديد مستلزمات توفيرها ومتابعة النتائج فى فترات دورية وابراز الصعوبات التى أدت الى القصور من تحقيق الأهداف المقررة ووسائل تذليلها .

٣ ــ الجمعيات التعاونية العامة .. أو جمعيات المستويات الأعلى :

وتتم المناقشة فى هذه الجمعيات على أساس الدور الذى ينبغى أن تسهم به فى المنطقة التى تعمل فيها ، وبوصفها المستوى الأعلى للجمعيات التعاونية للمنطقة التى توجد فيها ، ومن هنا فان مناقشتها للخطة وتقييمها

يمثل جانب الرقابة الديمقراطية على التنفيذ بعد التعرف على الأهداف ، لأن مناقشة الخطة فى هذه الوحدات تكون بصفة الأفراد كمستفيدين أو مستهلكين للسلع والخدمات •

ومناقشة الخطة من هذه الزاوية يجب أن تهدف الى التعرف على أهداف الخطة بوجه عام وبالنسبة للاقليم بصفة خاصة والتحقق من سلامة التنفيذ بمعنى الرقابة على تنفيذ الخطة بأبعادها الزمنية والكمية والنوعية، كما أن هذه المناقشة تهدف أيضا الى نشر الوعى التعاونى بين جماهير الشعب ، بحيث تعمل تلقائيا على تنظيم الطلب على السلع والخدمات بما يتفق مع امكانيات الخطة وأهدافها •

والتقسيم السابق الى ثلاث مجموعات يفيد فى ربط كل وحدة بهدف ملموس يوثق الصلة بين مصلحة المنطقة بصفة عامة ، ومصلحة أفراد الجمعية والأعضاء بصفة خاصة •

تحديد مقومات الخطة بالنسبة لكل جمعية

وينبغى أن يكون واضحا أن تحقيق أعلى قدر من الكفاءة فى التخطيط التعاونى يتطلب ما يأتى :

١ ــ تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وهنا ينبغى الوصول الى درجة من التفصيل ، لأن الخطة تترجم على مستوى كل جمعية •

٢ ــ تحديد مستلزمات الأنتاج ، بما فى ذلك المستلزمات المادية والبشرية ، ومقارنة هذه المستلزمات بالامكانيات المتوفرة فى الجمعية وتحديد الاضافة اللازمة •

٣ ــ البرنامج الزمنى للتنفيذ ، وينبغى أن يكون البرنامج بالنسبة

لخطة الجمعية مع تقسيمها الى فترات سنوية وفترات ربع سنوية ، حتى يتم التنفيذ طبقا لهذا البرنامج ويتسنى متابعته بمقتضاه • كما ويلزم فى هذه الحالة وضع بعض المؤشرات المبسطة التى يمكن بموجبها الحكم على كفاءة التنفيذ وسلامته ، ويتضمن ذلك بطبيعة الحال تقييم التنفيذ وفقا للمعايير والمعدلات الموضوعة للجمعية • وتختلف هذه المؤشرات حسب طبيعة المطلوب وتقييمه وحسب المستوى الذى يتم فيه التقييم ويتعين التدقيق فى هذه الخطوة ، اذ بموجبها نستطيع كسب ثقة الأفراد فى كل ما يتم من نشاط • ، وبموجب هذا التقييم مع اقتناعهم الأصلى بحتمية الحلول التى أقرتها الخطة نوجد حافزا قويا لديهم للعمل على تذليل الصعوبات التى تواجه التنفيذ وتحقيق أهداف الخطة كاملة •

وتتضمن هذه المرحلة ابراز المعوقات التى كانت سببا فى عدم الوصول الى الأهداف الموضوعة واقتراح الاجراءات العلاجية والعمل على تنفيذها •

ونأمل باذن الله أن يتم التخطيط التعاونى فى مختلف البلدان العربية على أسس علمية •• الأمر الذى نعتقد معه أنه يمكنها من تحقيق أهدافها، ويمكنها فى نفس الوقت من أن تحقق مفهوم الثقة لدى المواطنين بصفة عامة ، وأعضائها بصفة خاصة ، وبذلك يتدرج الأفراد تدريجيا فى عضويتها بحيث يأتى ذلك اليوم الذى نرى فيه معظم أفراد كل أمة مندرجين فى تنظيم تعاونى يرتبط بمصالحه •

كما ونرى أنه ينبغى أن يعمل التعاونيو على رسم خطة زمنية لتحقيق هذا الهدف ، بحيث تسير فى نسق موحد مع خطة التنمية الاقتصادية ، والمعتقد أن تحقيق ذلك يعتمد اعتمادا كبيرا على تعبئة جميع القوى الوطنية لدفع التطور نحو التقدم بأقصى سرعة وبكل طاقة •

المبحث الثانى

التخطيط الإشتراكى

متطلبات التخطيط الاشتراكي الشامل

أولا – السياسة الإقتصادية فى المجتمع الإشتراكى :

تضع الدولة الاشتراكية فى مقدمة واجباتها الملحة ، تأمين التطور الدائم للانتاج وتحسين نوعيته ، إستنادا إلى تقدم العلم والتكنيك ، مستهدفة من وراء ذلك اشباع حاجات الشعب الآخذة فى الازدياد، ولتأمين التطور المتكامل الجوانب لجميع أعضاء المجتمع ، وتسمى الاجراءات الاقتصادية التى تستخدم لتحقيق هذه الأهداف للدولة الاشتراكية ، بالسياسة الاقتصادية » . . والدولة الاشتراكية فى سعيها نحو تطوير الانتاج وتحسينه ، تضع فى إعتبارها أيضاً رفع المستوى المادى والثقافى للمواطنين . . ومن هنا تأتى ضرورة التطوير الدائم للانتاج وتحسينه . . ومن أجل هذا تبذل العناية المستمرة والمتعددة النواحى لاحراز أفضل تطور ممكن للاقتصاد الوطنى . . وذلك بتشييد المصانع الجديدة ، ومد شبكة السكك الحديدية ، وبناء المحطات لتوليد الطاقة الكهربائية والتوسع المتواصل فى استخدام الميكنة . . كما وتقوم بتأسيس المدارس الجديدة بمختلف مستوياتها وفروعها العلمية ، ولا سيما المبنية منها ، وفتح المعاهد المتخصصة ، ونشر المؤسسات الثقافية والفنية ،وتامين العلاج الكافى والوقاية اللازمة للمواطنين .

ومن مستلزمات السياسة الإقتصادية للدولة الإشتراكية :

(أ) أن يدار مجموع الإقتصاد الوطنى وفق خطة شاملة ، تحدد فيها أهداف المجتمع الإشتراكى والوسائل التى تحقق بواسطتها هذه الأهداف ، وكيفية إنجاز هذه المهمات وأين ومتى .. وبهذا تمنح الدولة كل المؤسسات فى البلاد المعلومات الأساسية

عما هو مطلوب منها إنجازه ومايتنظره المجتمع من هذه الخطة ، والخطة تعتبر أيضاً بمثابة المرشد الأساسي بما تمليه من توجيهات تتعلق بالسياسة الإقتصادية السارية المفعول لكل مستويات الإدارة

(ب) يستخدم الإقتصاد الإشتراكى من أجل إنتاج سلع يحتاجها المجتمع ، ويتم هذا الإنتاج فى إطار الخطة العامة الموضوعة ، وهم يضعون فى إعتبارهم هذا الشعار .. « صالح المجتمع أولا . وماهو فى صالح المجتمع ينبغى أن يكون أيضاً فى صالح المؤسسات والمشروعات .. وكذلك كل فرد فى المجتمع » .

ثانياً ـ أنواع الهيئات التخطيطية :

توجد فى معظم الدول الإشتراكية ثلاثة أنواع من الهيئات التخطيطية هى :

- هيئات تخطيطية عليا (المركزية)
- وهيئات تخطيطية حسب الفروع (القطاعات)
- وهيئات تخطيطية حسب المناطق (الأقاليم) .

(أ) الهيئات التخطيطية العليا :

وهى المسئولة عن التخطيط المركزى لمجمل الإقتصاد الوطنى ، فتقوم بالتسويات اللازمة والتنسيق بين جميع فروع الإقتصاد الوطنى ، وتسهر على التطور المتناسب والمتناسق لكل المناطق .. وتتمثل هذه الهيئات فى المجلس الوطنى (مجلس الشعب) والحكومة المركزية .. فالمجلس الوطنى هو الذى يصادق على الخطة الطويلة الأجل لتطور الإقتصاد الوطنى .. وعلى ميزانية الدولة السنوية العامة .. وعلى بقية القوانين الهامة لشئون الإدارة المخططة للاقتصاد الوطنى .

هذا وتدير الحكومة جميع الأعمال التخطيطية ، فهى التى تضع مشروع خطة الدولة الشاملة لتطور مجمل الاقتصاد الوطنى ، وتقدمه للمجلس الوطنى وتصادق على الخطط السنوية ، وعلى جميع الاجراءات الاقتصادية التى لها أهمية شاملة لكل الاقتصاد الوطنى . وتشارك حكومات الأقاليم ومجالسها التشريعية فى أعمال وضع مشروع الخطة . . كما وتبحث جميع المسائل المتعلقة بتطور الاقتصاديات وثقافة كل اقليم .

وتستند الحكومة المركزية فى إعداد مشروع الخطة بالدرجة الرئيسية على وزارة التخطيط ومافيها من جهاز تخطيطى فنى ، وكذلك على وزارتى المالية والتكنيك وجميع اللجان العليا المتخصصة المرتبطة بها مباشرة مثل :

– اللجنة الخاصة بتطور أساليب الإدارة والتنظيم .

– اللجنة الخاصة بتطور الأبحاث العلمية – التكنيكية بالتعاون مع الأنشطة الإقتصادية المختلفة بغرض تنمية هذه الأنشطة .

– اللجنة الخاصة فى البحث عن أفضل السبل لتنظيم النسل . مع ملاحظة أنه فى معظم الدول الإشتراكية يتجهون نحو زيادة النسل .

– غير ذلك من الهيئات التى تديرها الحكومة مباشرة .

ويقوم مكتب الدولة للاحصاء بتقديم التقارير المتعلقة بالمتابعة والتنفيذ لخطة الدولة الشاملة ، إلى الحكومة بانتظام .. والتى تكون عادة تقارير مصحوبة بالتحليل المستند على المعطيات والمعارف المتجمعة لدى المكتب عن تطور الإقتصاد الوطنى . وعن المعلومات اللازمة خلال فترة التحضير للخطة الشاملة والخطط السنوية

وتعتبر وزارة التخطيط ، هى الهيئة المركزية العليا لتخطيط تطور الاقتصاد الوطنى كما تقوم باصدار التعليات والتوجيهات المتعلقة بالطرق الواجب اتباعها عند اعداد الخطة ، فتزود الوزارات وبقية المؤسسات المركزية الهامة بهذه الوثائق وبجميع الاستمارات الموحدة المستعملة لهذا الغرض ، حتى تصلها خطط الوزارات والمؤسسات الأخرى بصورة يمكن توحيدها عضويا ضمن إطار شامل . . وفى هذه التعليات الصادرة عن وزارة التخطيط يجرى تحديد المؤشرات الواجب استخدامها وكيفية املاءها بالمعطيات الضرورية ، مثلا : الانتاج الاجمالى – إنتاج البضائع – مردود مبيعات تجارة التجزئة . . . الخ .

وبموجب هذه التعليمات المرشدة التى تعدها وتصدرها وزارة التخطيط ، تقوم كل وزارة بصياغة تعليماتها المرشدة التى توجهها للمؤسسات التى تشرف عليها لكى تعمل على ضوئها مشروع الخطة الخاصة بها .

(ب) الهيئات التخطيطية القطاعية :

وهى على نطاق الدولة كلها ، وتتمثل بالوزارات المتخصصة كوزارة الحديد والصلب ، وصناعة السيارات ، والتجارة الخارجية ، والأسلحة ، والبترول ، والسكك الحديدية ، وإنشاء الطرق ، والصناعات الإنشائية والثقيلة ، وبناء السفن ، والصناعات الكيماوية ، والقوى الكهربائية والزراعة ، المزارع الحكومية .. إلخ .. فتقوم هذه الوزارات باعداد مشروع الخطة الطويلة الأجل ، والخطط السنوية للفروع أو القطاع الذى تشرف عليه وتديره ، وذلك إستناداً إلى توجيهات الحكومة ووفقاً للتعليمات الصادرة عن وزارة التخطيط . وهى تدير العمل التخطيطى فى المؤسسات وغيرها من الوحدات الخاضعة لها . فتعطيها التوجيهات الأساسية لعمل

وحداتها الإنتاجية ، وذلك فى كلا الحالتين ، أى فيما إذا كانت تدار مباشرة من قبل الوزارة ، أو من قبل اللجان الوطنية المحلية .. وفى كل وزارة يوجد قسم خاص لشئون التخطيط .

(ج) الهيئات التخطيطية الاقليمية :

وهى موجودة ضمن اللجان الوطنية فى المراتب الادارية على مستوى المحافظة والمركز . والقرية . فتقوم اللجان الوطنية بادارة الأعمال التخطيطية ، معتمدة على لجانها المتخصصة فى شئون التخطيط (لجنة تخطيط المحافظة ، لجنة تخطيط المركز ، لجنة تخطيط القرية) .

ومهمة هذه اللجان التخطيطية بجميع مراتبها ، هى السهر والعمل الدائب لتحقيق التنمية المتكاملة لكل المنطقة المسئولة عنها ، ومن أجل التطور المتناسب لكل فرع واستخدام مجمل المصادر المحلية ، وتموين المواطنين بما يحتاجونه من سلع ، كل ذلك بالتوافق مع الصالح العام لمجموع البلاد والخطة الشاملة لتطور مجمل الاقتصاد الوطنى .

والمجلس الوطنى الاقليمى ، هو المسئول عن التطور الاقتصادى للاقليم ، فيقع على عاتقه ومعه اللجان المتخصصة ، المهام التخطيطية لتنمية كل فرع من فروع الاقتصاد الوطنى فى الاقليم .

ثالثاً – أنواع خطط الإقتصاد الوطنى :

التصنيف الزمنى :

يجرى التفريق فى نظام خطط الاقتصاد الوطنى ، من حيث الفترة الزمنية التى تغطيها الخطة ، إلى خطط طويلة الأجل ، ومتوسطة الأجل ، وخطط قصيرة الأجل .

والخطط الطويلة الأجل ، والتي تمتد إلى فترة تتراوح بين عشر وعشرين سنة أو أكثر ، تكون هي الاداة الأساسية للادارة المخططة لتنمية الاقتصاد الوطني ، فمثل هذه الخطط الطويلة الأجل وحدها هي القادرة على حل المسائل المتعلقة باجراء التحولات التركيبية (البنيان) للانتاج ، وإعادة توجيه الصادرات والواردات لصالح البلاد ، وتجديد وتحديث المؤسسات وزيادة فعالية وكفاءة الانتاج ، وذلك كله لأن التحولات الأساسية في الاقتصاد الوطني ، لا يمكن تحقيقها بدون تشييد جديد بتوظيفات واسعة نسبيا مع تحضير وتأهيل مهني للقوى العاملة . . وكلا هذين العنصرين ينبغي تخطيطهما لأجل طويل .

وهناك من يعتبر الخطة الخمسية ضمن الخطط الطويلة الأجل . . فاذا أخذنا بهذا التقسيم فتكون الخطة الخمسية ، هي أهم خطة من بين الخطط الطويلة الأجل . . ويوجد تقسيم آخر يعتبر الخطة الخمسية . تخطيطاً للأجل المتوسط . . وهذه المسالة ليست حاسمة ، والمهم هو محتوى الخطة وطريقة إعدادها العلمي ديمقراطيا .

وتتكون الخطط الطويلة الأجل من :

(أ) الدراسات التكنيكية – الاقتصادية للتطور الطويل الأجل لمجمل الإقتصادالوطني :

وهذه توضع عادة لفترة تمتد إلى ١٥ عاما أو أكثر . . وهذا يعتمد على الفترة الزمنية المقدرة لحل المشاكل المطروحة والمطلوب تخطيط تنميتها . . وهذه الدراسات تتناول القضايا المتعلقة بأسس المواد الخام ، ومصادر الطاقة . ومصادر المياه ، التركيب السكاني في المنطقة ، التربية والإعداد التاهيلي للكوادر المطلوبة للتشييد والتشغيل والإدارة ، ولبقية المشاكل المرتبطة بهذا الموضوع . . كما توضع الدراسات أيضاً عن

الاتجاهات لمسار التطور اللاحق الطويل الأجل للفروع الانتاجية المهمة وللمناطق المهمة من البلاد ، ودراسات متكاملة عن التنمية الشاملة لمجمل الاقتصاد الوطنى .

(ب) النظرة الطويلة الأجل للمنطلقات الاستدلالية :

وهذه توضع لفترة تمتد إلى عشرة سنوات ، وتكون بمثابة المنطلقات المساعدة على تعين الأهداف وتحديد محتوى الخطة الخمسية . ويبين فيها المؤشرات النوعية (الكيفية) المهمة ، والتى تكون من حيث الاجمال موازنة بشكل يؤمن الترابط المتكامل داخل الاقتصاد الوطنى ، وأهم أجزاء هذه النظرية الطويلة الأجل للمنطلقات الاستدلالية التى تمس كل فرع ، هى :

- تنمية العلوم والتكنيك : وتستند هذه المنطلقات هنا من المعارف العلمية الجديدة فى العالم ومن كل جديد فى التكنيك ، وتحاول التوسع فى التفاصيل وكيفية تطبيقها لخدمة الاقتصاد الوطنى .
- تحليل احتمالات الاستهلاك للمنتجات فى الفرع المعين وامكانية التصدير لهذه المنتجات كذلك .
- التدريب المهنى للكوادر التى يجب تأمينها لتحقيق التحولات فى هيكل البنيان فى الانتاج خلال استخدام العلوم والتكنيك الحديثين .

(ج) الخطة الخمسية :

تعتبر هى الاداة الأساسية لادارة وتوجيه تنمية الاقتصاد الوطنى ، فهى تؤمن الامكانيات للتطور الاقتصادى المتناسب ، على أساس الاستخدام الأمثل للمصادر الطبيعية والاقتصادية ، وفق ظروف البلاد . فتحدد

المهام الرئيسية فى الخطة الخمسية فى مجالات الانتاج ، والتشييد الاستثمارى ، وتنمية التكنيك الحديث ، ورفع المستوى المعيشى للجماهير العاملة ، وتحديد أفضل الوسائل الملائمة لتحقيق هذه المهام . . والخطة الخمسية ينبغى أن تكون متوازنة ومتكاملة . . وتعتبر بمثابة توجيهات الزامية للسياسة الاقتصادية المعمول بها فى مختلف المستويات القيادية التى لها قرارات حاسمة فى الادارة والتوجيه وذلك من أجل تأمين التنمية الفعالة للاقتصاد الوطنى . . وتعتبر الخطة الخمسية بعد موافقة المجلس الوطنى ، ومصادقته عليها كقانون . . وتتفاوت نسبة الالتزام بتنفيذ محتوياتها حسب صفة النشاط الاقتصادى المعنى بالالتزام . . وتوضع مع الخطة الخمسية المنطلقات لخمس سنوات التى تلى سنوات الخطة الخمسية ، وبذلك يتولد الاطار الشامل لمسار التطور القادم على إمتداد عشر سنوات .

ويقوم المخططون العاملون فى الأجهزة التخطيطية باعداد الخطة الطويلة الأجل ، وفى ذات الوقت الخطط القصيرة الأجل ، والتى سيكون لها الأولوية فى التنفيذ . . وهم يتابعون تحقيق هذه المهام ويقترحون الاجراءات الضرورية الواجب إتخاذها لتسيير متابعة التنفيذ بانتظام . . ويلاحظون فى الدول الاشتراكية من التطبيق العملى ، أن العمال يوجهون عنايتهم فى الغالب لتنفيذ الخطط القصيرة الأجل ، وهذا يستدعى أن تتولى الجهات الفنية المتخصصة بشئون التخطيط ، متابعة تنفيذ الخطة الطويلة الأجل ، والتأكد من مدى إنسجام الخطط القصيرة الأجل معها ، وكونها تكمل بعضها البعض لتصل للأهداف البعيدة بافضل ما يمكن وباقل الجهود .

والخطط القصيرة الأجل ، أو كما تسمى بخطط التنفيذ ، تكون دائما لفترة سنة ، ثم تعقبها خطة سنوية أخرى ، وهكذا حتى تغطى كل

سنوات الخطة الطويلة الأجل وتحقق ما فيها من أهداف ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يؤدى هذا المسار المترابط إلى الرفع الدائم لمستوى تطور القوى المنتجة ، والاستخدام الأمثل والأكثر فعالية لثروات البلاد المتاحة والمحتملة ، وتكوين الاحتياطى الضرورى . .

أى أن الخطط السنوية هنا تقوم بتوضيح وتفصيل الأهداف التى تتضمنها الخطة السنوية ، وفق الظروف الواقعية الملموسة وما يحصل فيها من تغير خلال تطبيق الخطة الخمسية .

وتتضمن الخطة السنوية بعض المشاريع التى يستلزم استكمالها أكثر من عام واحد ، لذا يجب ربط هذه الخطة السنوية بالخطط التى تليها . . ومثل هذا الترابط المتسلسل والمنظم هو الذى ينبغى أن يسود فى العمل التخطيطى وفق أساليب واضحة ، وكذلك ينبغى على جميع الأجهزة التخطيطية أن تكيف الخطة الطويلة الأجل باستمرار مع الواقع الموضوعى للتطور ، وبشكل خاص تطور العلوم والتكنيك ، والتبدلات الحاصلة فى إحتياجات المواطنين وفى طلبات المستهلكين فى الخارج خلال عمليات التجارة الخارجية ، وبالتالى مع تطور مجمل الاقتصاد الوطنى .

التصنيف وفق محتوى الخطة :

كما يمكن تصنيف الخطط وفق معيار آخر غير معيار الفترة الزمنية . . فمثلا وفق محتوى الخطة يمكن أن نرتب الخطط على الوجه التالى : خطة الانتاج الصناعى — خطة الانتاج الزراعى — خطة البناء — خطة الاستثمار — خطة القوى العاملة — الخطة المالية . . الخ . وكذلك وفق مستوى الادارة التوجيهية ، أى المجال الذى تشمله الخطة ؛ فنعرف خطة القطاع أو الفرع . ، وخطة المؤسسة الصناعية أو الزراعية (تعاونية مثلا) أو التجارية ، أو خطة الاقتصاد الوطنى ككل ، أو خطة الاقليم أو المحافظة .

رابعاً – مؤشرات الخطط :

تسمى كل المعلومات الرقمية المدرجة فى الخطة بالمؤشرات . . ونظام مؤشرات الخطة يتناول كل جوانب عملية إعادة الانتاج الموسعة ، وتنمية الثقافة ، والصحة ، والضمان الاجتماعى .

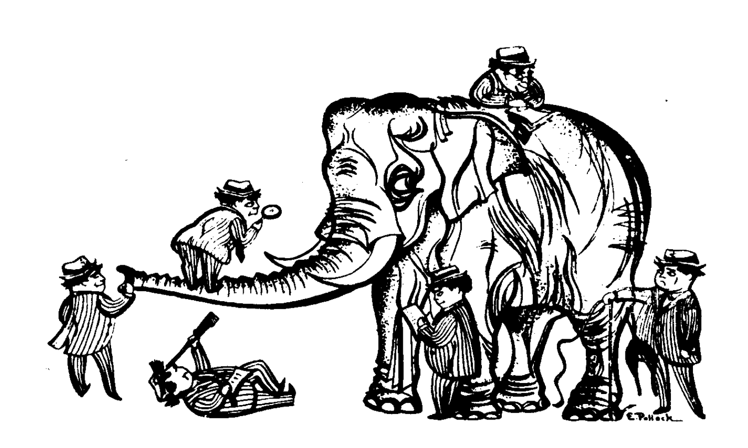
وتعبر مؤشرات الخطة قبل كل شىء عن المهام الاقتصادية والسياسية . . ويجب أن تكون معدة بصورة جيدة ، لاسيما فى تلك الحالات التى ترمى الخطة إلى حل بعض المشكلات الأساسية فيها فى فترة معينة .

وبالطبع ، فان نظام المؤشرات لابد أن يكون موحدا وملزما للجميع ، تحدده وزارة تخطيط الاقتصاد الوطنى فى الطرق والتعليمات التى تصدرها وترفقها بالتوجيهات المقرونة بالاحصائيات اللازمة لملأ جميع المؤشرات . . وهذا الأسلوب لا ستبعد الفروق الممكن وجودها فى مؤشرات كل فرع إقتصادى وبشكل خاص مؤشرات قدرة كل فرع إقتصادى .

هذا ويمكن التفريق بين مؤشرات الخطة من عدة وجوه :

– حسب درجة الالزام ، نفرق بين الواجبات الالزامية (مثلا الاستثمارات المهمة) ، وبين الحدود التى يجب الإلتزام فى التحرك ضمنها (مثلا مجمل الاستثمارات أو عدد القوى العاملة) أو المؤشرات الاستدلالية (التوجيهية) التى تخدم التنظيمات الدنيا ، وذلك بتقديم المعلومات المفيدة لها حول خلاصة النتائج التى توصلت لها الهيئات التخطيطية العليا .

– وبالنسبة لسعة المهام المخططة ، فيجرى التعبير عنها بالمؤشرات الكمية ، التى تصنف بالمقادير (مثلا : حجم الانتاج ، رصيد



نحن جميعاً نعرف القصة التى نتداولها عن هؤلاء الذين يتسرعون فى الحديث والافتاء فى الامور دون أن تكون لديهم النظرة الشاملة القائمة على البحث والدراسة والتعمق . . . اننا نعرف قصة بعض « العميان » الذين تحسس كل فرد منهم جانباً من جسم الفيل ، وأخذ كل فرد منهم يصفه . . فقال الذى لمس اذنه ، إن الفيل « كالمروحه » . . وقال الذى لمس ساقه ، إن الفيل « كجذع الشجرة » . . . وقال الذى لمس ذيله ، إن الفيل « كالحصان » . . . وهكذا تعددت الآراء . وهذا المثل يدفعنا إلى الإيمان بالتخطيط العلمى الذى يعتبر « شمول التخطيط » مبدأ « أساسياً من مبادىء إعداد الخطة » . . . وان أى إنسان يكون منطقياً مع نفسه ومع غيره بالقدر الصحيح من المعلومات التى تكون لديه . . ومن أجل ذلك يتعمق المخططون العلميون أولا فى كل جزئية من الجزئيات . . . ثم يضعون جميع المعلومات تحت انظارهم جميعاً لوضع الخطة فى ضوء « النظرة الشاملة » . . . انه عار فى ضوء مجتمعنا العلمى الدولى المعاصر أن تكون النظرة إلى الأمور جزئية أو ضيقة ، ومن قال لا أدرى فيما لا يدرى فقد أفتى .

الأجور ، عدد القوى العاملة) والمؤشرات الشبكية (شبكة محلات البيع بالتجزئة ، المدارس ، المستشفيات) . . أما المؤشرات النوعية (مثل : إنتاجية العمل ، إرتفاع التكاليف ، المعايير التكنيكية — الاقتصادية) فانها تحدد فى ضوء المواصفات والمقاييس الموضوعة ، والتى ينبغى تنفذ مختلف الأعمال على هديها .

— وبموجب أسلوب التعبير ، تصنف المؤشرات ، إلى مؤشرات مادية ، معبر عنها بوحدات كمية (كيلو متر ، متر ، لتر ، هكتار .. الخ) ومؤشرات نقدية معبر عنها بالعملة المحلية أو أى عملة أخرى .

خامساً — أساليب وضع الخطط الإقتصادية :

الشرط الأساسى عند وضع الخطط الاقتصادية ، هو أن تكون الخطة متوازنة من حيث الكم ، ويستخدمون لتحقيق هذا الغرض ، طريقة الموازين ، التى تبين توازن الحاجات والمصادر الكفيلة باشباعها ، ماديا وماليا وقوى عاملة . . الخ . وتكمن أهمية طريقة الموازين ، فى كون المخططين باستطاعتهم أن يعملوا بضعة مئات من هذه الموازين . . أى يضعون ميزانية تخطيطية لكل جزئية من الجزئيات ، ثم تجميع كل هذه الخطط المترجمة بأرقام تتعلق بكل جزئية فى ميزانية موحدة . . وبذلك يضعون ميزانا للقطاع ، وبالتالى يستخلصون ميزانا لمجمل الاقتصاد الوطنى .. ونظام الموازين هذا ، المترابط بعضة ببعض ، يؤمن التناسبات الرئيسية ، وعن طريقه تجرى التسويات بين الحاجات والمصادر فى كل فرع من فروع الاقتصاد وبالتالى داخل الاقتصاد الوطنى ككل .

الا أن طريقة الموازين هذه ، لا تستطيع منفردة تأمين التنمية الفعالة

للاقتصاد الوطنى .. ولهذا فإن من الضرورى أن تستخدم معها طرائق أخرى لتحليل الفعالية (الكفاءة) والأفضلية المثلى للخطة .

وعند تطبيق هذه الأساليب . . فالمطلوب منها هو الوصول إلى الحل الأمثل (الأفضل بين الممكن) لتغطية حاجات المستهلكين ، من حيث الكمية ، تركيب التشكيلة ، ونوعية السلع والخدمات المقدمة لهم . . كل ذلك بأقل التكاليف الممكنة نسبياً للعمل الاجتماعى . . ولكى يتم الوصول كذلك إلى تحقيق التطور التكنيكى - الاقتصادى الأفضل والأمثل لكل فرع من فروع الاقتصاد الوطنى ، التى عليها أن تؤمن الاشباع المتزايد لحاجات المجتمع ، وهذا يتطلب تمهيد الطريق انطلاقاً من التحليلات العلمية العميقة للاقتصاد الوطنى عند إعداد الخطة الطويلة الأجل لتأتى الأهداف المرسومة فيها متجاوبة مع إمكانيات وحاجات البلاد ، وحتى تكون توجيهاتها دليلا يؤدى للوصول إلى الغايات التى تتوخاها .

وينبغى فى عمليات التخطيط استخدام الأساليب الرياضية بالتدريج ، ولا سيما طريقة ميزان التشابك بين الفروع ، أى الطريقة التركيبية (وهذا الميزان يشبه من حيث التركيب رقعة الشطرنج) والحسابات التفاضلية .

وعدا طرق نظام الموازين ، وطرق تحليل الفعالية (الكفاءة) واختيار الأفضليات المثلى للخطة ، فتستخدم أيضاً عدة طرق مساعدة ، كطريقة المقارنة ، وطريقة التقريبات المتدرجة أو المتوالية . . وغير ذلك من الأساليب التى تستهدف الرقابة .

ان التقدم العلمى فى الإقتصاد والرياضيات له أهمية كبيرة بالنسبة لتحسين طرق تخطيط الاقتصاد الوطنى . . حيث يمكن من تحسين وضع

الموازين وحل العلاقات بين فروع الاقتصاد الوطنى ، وبذلك يصبح بالامكان إعداد الخطة بصورة أوضح وأكثر اطمئنانا . . كما ويساعد اعداد الحسابات بواسطة العقول الالكترونية فى وضع أكثر من مقترح واحد للخطة ، ومن ثم إيجاد الحل الأمثل من بينها . ومما لاشك فيه أن النماذج الرياضية الاقتصادية تتطلب المزيد من الدراسة والتوسع لتعميق هذا الفرع العلمى وتطبيقه فى تخطيط الاقتصاد الوطنى . إذ أن هؤلاء المتخصصين بإمكانهم إعداد البرامج الرياضية والاستفادة من تحليل النتائج التى تقدمها هذه الأجهزة الحسابية الالكترونية الحديثة .

هذا وينبغى أن نأخذ فى الحسبان أنه رغم المساعدة الكبيرة المنتظرة من الرياضيات الاقتصادية إلى التخطيط الاقتصادى ، إلا أنه تظل حاليا كثيرا من المسائل التى يجب على التخطيط أن يحلها بنفسه . . لأنه عند إعداد الخطة لابد من مراعاة بعض العناصر التى لانستطيع التعبير عنها جيدا بالرياضيات . . مثلا ما نتوقعه من تقدم فى تطور العلوم والتكنيك ، والتغيرات فى الأسواق الخارجية ، وأثر ذلك على القدرة الدفاعية للبلاد وغيرها من العوامل المشابهة . . ولكن طبعا ليس من المستبعد إطلاقاً أن نهتدى للتعبير عن هذه العوامل بالرياضيات أرقاماً ومعادلات .

ونحن نشهد فى الوقت الحاضر تطوراً لطريقتين رياضيتين ، كلاهما مهم جداً للتخطيط ، وهما : طريقة البرمجة الخطية ، وطريقة ميزان التشابك المعتمد على الرياضيات العالمية .

سادساً — التدرج المتبع لوضع خطط الدولة :

ينبغى أولا قبل إعداد أية خطة ، الإلمام التام بالتطور السابق ومعرفة الحالة الراهنة جيداً . ولهذا فان أول خطوة فى العمليات التخطيطية ، هى

القيام بتجميع المعطيات الإحصائية وكل المعلومات المفيدة ، ثم تبويبها وتصنيفها وتحليلها .. وكذلك ينبغى كسب المعلومات الضرورية حول إتجاهات التطور اللاحقة ، وبشكل خاص فيما يتعلق بالتطور التكنيكى وطلب المستهلكين . وعدد السكان وتركيبهم الجنسى والعمرى ، وأخيراً معرفة الأوضاع السياسية على الصعيد المحلى والعالمى .. فمن خصائص التخطيط العلمى . أنه ينطلق من المعرفة الأكثر شمولا للحاضر . وإستناداً عليها فى صياغة التوقعات التنبوئية للتطور المقبل .

وتعتبر الدراسات المعدة حول ترتيب حاجات المجتمع والمواطنين كأفراد فى مجتمع إشتراكى متطور . المنطلق الأساسى لوضع الخطة الطويلة الأجل .. وفى هذه الدراسات ترسم معالم الحلول لكيفية معيشة الإنسان الإشتراكى بعد عشرين عاماً وحتى الخمسين عاماً القادمة .. من حيث سكنه وكيف ستكون عليه المدينة والقرية الإشتراكيتان .. كم ساعة سيشتغل وكيف سيمضى أوقات فراغه ؟ . أى أن هذه الدراسات التى لا تنقطع ، تحاول أن تبلور الإطار العام لصورة المجتمع الإشتراكى الآخذ فى التطور والإزدهار وتستخلص من هذا الإطار العام الأهداف التى ينبغى العمل على تحقيقها .

ومن ثم يجرى حساب تعداد السكان بدقة ، وحصر عددهم فى كل مرحلة من المراحل التى نخطط لها فى البلاد ككل ، وداخل كل محافظة ، والتوقعات المنتظرة فى الهجرة من الريف إلى المدينة مع زيادة التصنيع ، ومعرفة التركيب العمرى للسكان فى كل هذه المراحل ، وتوزيعهم إلى إلى مجموعات عمرية ، لاسيما من هم فى حدود العمر الذى يسبق الدراسة وفى المرحلة الدراسية الإلزامية ، ومن هم فى العمر الإنتاجى ، وما بعده أى فى العمر التقاعدى .. كل ذلك مع تقسيمهم دائماً إلى ذكور وأناث .

وإستناداً إلى هذه الدراسات ، وكذلك إعتمادا على البحوث المعدة عن تطور حاجات السكان الفردية والإجتماعية ، توضع الدراسات عن آفاق التطور الطويل الأجل للتكنيك فى كل فرع من فروع الإقتصاد الوطنى .. ومثل هذه الدراسة تجيب على المسائل المطروحة التالية : كيف كان التطور الجارى فى الفرع المعين ، ومقارنة مع تطور ذات الفرع فى بلدان أخرى ، وكيف هى حالة طاقته (قدرته) الإنتاجية ، سعة تشكيلة المنتجات فى هذا الفرع ، وعدد القوى العاملة فيه ، إمكانيات تسويق منتجاته ، والأساليب المتبعة فى التنظيم والإدارة فيه . وآفاق تطور العلوم والتكنيك المتعلقة به ، وغيرها من المسائل الرئيسية المرتبطة بهذا الفرع ، وهكذا الحال مع بقية الفروع الأخرى .. وبمساعدة هذه البحوث المتكاملة ولاسيما الخاصة بالتطور التكنيكى المقبل وعن إحتمالات تطور طلب المستهلكين فى السوق الداخلية والأسواق الخارجية ، يجرى البحث عن إختيار أفضليات الحد الأمثل من الحلول للتطور الطويل الأجل لهذا الفرع المعنى بالتقصى والدراسة والبحث والتخطيط ، ومن ثم يجرى تشخيص الشروط والمستلزمات الضرورية لتحقيق هذا التطور المخطط للمستقبل .

وعند تخطيط فروع الإقتصاد الوطنى ، ينبغى الإنطلاق من المهام النهائية لخطة الطويلة الأجل ، وتعيين الخطوات الممكن تحقيقها على مراحل حسب الظروف الإقتصادية لكل مرحلة منها ، لكى يتم الوصول أخيراً لتلك الغايات المتوخاة فى الخطة الطويلة الأجل .

مثلا لتأمين القدرة الانتاجية المتوخاة بعد خمسة عشر عاما فى فرع معين ، يجب البدء فى بنائها فى بعض الحالات بعد ثمان سنوات .. إلا أن تحضير التصميمات لهذا التوسع مثلا يجب تحضيرها بعد ستة سنوات . . وبعد قطع مرحلة معينة من التشييد وقبل

انتهائه ، ينبغي أن يكون التفكير والتخطيط قد أخذ في الاعتبار سلفا بان المصنع الجديد يحتاج بعد تاريخ محدد تماما إلى المواد الأولية والخام ، وإلى المحروقات (الوقود) والطاقة الكهربائية والعمال المدربين على تشغيله وإدارته ، ومعرفة الجهات التي ستتسلم منتجاته .. وهذا ليس كل ما في الأمر ، بل أن قسما من منتجات هذا المصنع ، ستحتاج إلى منتج جديد ، أي بدورها تولد صناعة جديدة . . أي أنه بعد الانتهاء من بناء مصنع الأسمنت وبدئه بالانتاج ، فالمنتظر أن تتوسع صناعة مواد البناء المعتمدة على الأسمنت كمادة أولية ، كالبلاط لرصف الأرضية في البيوت أو لصنع الألواح الأسمنتية ، وبالتالي فالمتوقع أن تتوسع صناعة البيوت ككل . . وهذا يستدعي توسعا في صناعة الأبواب والنوافذ والمرافق الصحية والتأسيسات الكهربائية ، وهذا سيؤدي إلى توسع جديد في صناعة الأثاث واللوازم المنزلية . . الخ .

ومثل هذا الترابط موجود في بقية الإقتصاد الوطني ، وفي سبيل الوصول إلى تخطيط جيد سديد ينبغي معرفة هذه الإرتباطات وأخذها بعين الإعتبار .

وبالإضافة إلى الدراسات السابقة عن كل فرع من فروع الإقتصاد الوطني وآفاق تطورها المتكامل النواحي ، ينبغي أن توضع دراسات مماثلة عن تطور المناطق (الأقاليم) في الفترات الطويلة الأجل أيضاً .. وذلك في سبيل الإستخدام الأمثل لكل المصادر المتاحة والمحتملة .. ومن أجل الوصول قدر الإمكان إلى تحقيق التساوي في مستويات تطور المناطق ..

ويجرى بعد ذلك توطين المشاريع الصناعية بصورة متناسبة ، وحتى لا تتمركز في منطقة واحدة ، ولكي توفر قدر الامكان نقل المواد للمواد الأولية والقوى العاملة والمنتجات .. وذلك لكي

تتاح فرص العمل للمواطنين فى كل مناطق البلاد ، وإمكانية الشراء للسلع ، والتعليم والمعالجة الصحية والتمتع بالنتاج الثقافى ووسائل الترفيه . . ومن هذه الاعتبارات وغيرها يجرى إعداد الدراسات عن التخطيط الاقليمى المستهدف لتحقيق التنمية المتكاملة الجوانب لكل المناطق ويراعى دائما حاجتها لجميع الضروريات اللازمة للحياة العصرية ، كالماء النقى والطاقة الكهربائية والغاز ودور الحضانة والمدارس والمخازن . . الخ .

وهذه الدراسات الإستدلالية للتطور الإقليمى ، تتضح أكثر فاكثر فى الخطط المكانية ، التى تضعها كل محافظة والتنظيمات الإدارية التابعة لها . وفى هذه الخطط المكانية لا يجرى فقط حل المسائل المتعلقة بكيفية توسع الأحياء السكنية ، وأين ستشيد المصانع الجديدة ، ومحطات توليد الكهرباء وأين ستمر أنابيب الغاز والنفط وغيرها من المؤسسات الإنتاجية ، وإنما سيجرى فيها توطين المراكز التعليمية والثقافية والصحية والرياضية والسياحية وبقية الخدمات الأخرى . كما أنها تعطى إنتباها خاصاً لمشاكل النقل والمواصلات

لقد شيدت شبكة الطرق والشوارع فى غالبيتها فى الماضى أيام إستخدام العربات التى تجرها الخيل ، ولذا فإن الكثير منها لا تتلاءم مع حاجات اليوم ، حيث يتزايد استخدام سيارات النقل الثقيلة والكبيرة الحجم ، وسيارات النقل الخاصة ، وغيرها من وسائل النقل الحديثة . . ولهذا من المنتظر أن تزداد المصاعب فى بعض المدن ذات الشوارع الضيقة كلما إزداد عدد وسائل النقل العصرية ، مما يتطلب حلا سريعاً ، وهذا ما ترمى له الخطط المكانية . .فينبغى وضع الدراسات الاستدلالية لكثير من الحلول التى تتعلق بهذه المشكلات ، كفتح الشوارع العريضة الحديثة التى تتخللها

الممرات الأرضية والجسور عند تقاطع الطرق ، لكى لا تعيق حركة السير السريعة ، والتفكير فى تشييد الشوارع المتعددة الطوابق ، يكون أعلاها للمارة ، ووسطها للسيارات ، فى حين يظل الطابق الأرضى للوسائل التى تسير على السكة الحديدية .

وبهمنا أن نشير إلى أنه لا يكفى طبعاً التخطيط المكانى وحده لتحقيق الحد الأمثل لتطور هذا الفرع أو ذاك بصورة منعزلة ، وإنما ينبغى أن يكون هناك إتجاه شامل متكامل لتطور مجمل الإقتصاد الوطنى تنطلق منه الخطط المكانية أو الخطط القطاعية لكل فرع . وحتى هذا لايكفى ، لأن البلدان لا تتطور بانعزال عن البلدان الأخرى ، ولهذا ينبغى أن تنسق خطتها قدر الإمكان مع خطط بلدان أخرى تشترك معها فى مواثيق التكتلات الإقتصادية .. وتعتبر العلاقات الخارجية بوجه عام مهمة جداً بالمقارنة مع بلدان عديدة ، لأن أى بلد ليست مكتفية ذاتياً بالكثير من السلع ، بل تحتاج للعديد من المواد الأولية التى تستلزمها صناعاتها المحلية .. لذا تراها تعتمد لدرجة عالية على الإستيراد والتصدير .. ولذا فقد يكون من صالح البلاد أن لا تنتج كل الفروع ، وإنما تتخصص ببعض الفروع التى تتطلب خبرة علمية رفيعة ومواداً أولية قليلة ، وتنتج منها كميات كبيره وبكفاءة تماثل مثيلاتها فى الأسواق العالمية .. وفى طريق التخصص هذا يسهل الإرتباط مع الدول التى تدخل فى نطاق المساعدات الإقتصادية المتبادلة .. ولهذا يجب إجراء التسويات المطلوبة على الخطة الطويلة الأجل إستناداً إلى الإتفاقيات الإقتصادية التى تعقدها مع هذه الدول وكذلك الإعتماد على البحوث المستخلصة من دراسة الأسواق الرأسمالية ، لإيجاد الحد الأمثل من النتائج لتطور الإقتصاد الوطنى بارتباطاته الخارجية .

ان الدراسة الاستدلالية للتطور الطويل الأجل ، لا تعتبر حلا دائما ونهائيا ، لأن الزمن يأتى بالجديد من المكتشفات ، وتتطور باستمرار أساليب اشباع حاجات المواطنين الفردية والجماعية ، كما وتتغير دوما الأوضاع فى التجارة الخارجية . . وهذه الأسباب وغيرها ، ينبغى تعديل هذه الدراسات التوجيهية للتطور الطويل الأجل فى الفروع المختلفة وفى المناطق ولمجمل تطور الاقتصاد الوطنى مرة كل خمسة سنوات على الأقل . . أى قبل إعداد الخطةالخمسية الجديدة . . وإذاكانت المنطلقات لتطور كل قطاع أو كل محافظة واضحة ، حينئذ يكون من السهل صياغة المهام المطلوب حلها فى الخطة الخمسية التى هى مرحلة التخطيط الطويل الأجل . . وإذا حصل العكس أى أن يكون القطاع أو المحافظة بدون منطلقات مدروسة علميا لآفاق تطورها ، فتكون السياسة الاستثمارية فيهما مرتبكة ونتائج تطورهما أقل كفاءة من الحالة الأولى خلال خطتهما الخمسية .

وهذا التدرج فى وضع الخطط ينبغى فهمه كعملية إستجلاء توضيحية مستمرة للتصورات حول التطور المقبل فى كل حقل ، تتم خلالها تبادل المعلومات بين المؤسسات والهيئات التخطيطية المركزية . والغرض من هذا هو أن تكون مثل هذه المعلومات المتبادلة وتقصى الوقائع عاملا مساعداً على واقعية الخطة المستجيبة لحالة الإقتصاد فى الفترة المعينة وإمكانيات تطوره اللاحقة .. وأن تكون هذه الخطة أداة فعلية لتحقيق التطور المتناسب والكفء بالحدود المثلى لكل الإقتصاد الوطنى .

وفى إيجاز يمكن تقسيم التدرج فى إعداد الخطة الخمسية إلى المراحل التالية :

(أ) إعداد المشاريع للمواءمات الإقتصادية الرئيسية الشاملة

(ب) وضع مشاريع لخطط المؤسسات وبقية التنظيمات

(ح) إجراء التسويات وتنسيق مشروع الخطة الأخير للاقتصاد الوطني الشاملة .

وتقوم الهيئات التخطيطية المركزية (وزارة تخطيط الإقتصاد الوطني) باعداد المشاريع للمواءمات الإقتصادية الرئيسية الشاملة ، وتستمد عملها هذا من تحليل الوثائق والمعطيات الإحصائية عن التطور السابق للاقتصاد الوطني ، وعن وضعه الراهن ، والآفاق المستهدفة لتطوره اللاحق .. ولهذا يجب أن تتوفر للمخططين فى هذه الهيئات المركزية (الوزارة) المعلومات الدقيقة الموثوقة (معطيات إحصائية ، تحليلات علمية ، توجيهات السلطات المسئولة) حول جميع الفروع الإقتصادية والمناطق المراد تخطيط تطورها المقبل . وفى هذا المجال يمكن أن تساهم دراسات وبحوث المعاهد العلمية والجامعات بالإضافة إلى أجهزة الدولة المتعددة فى الوزارات المركزية والمحافظات المكانية .

ولكى تستطيع الهيئات التخطيطية المركزية ، صياغة التطورات الواقعية (التنبؤات العلمية لافاق التطور المقبل) وتحديد التغيرات فى هيكل الخطة ، فيجب عليها إلى جانب معرفة التطور السابق بصورة جيدة ،أن تعرف بدقة :

(أ) التطور المتوقع لحاجات المستهلكين محلياً وفى الخارج .

(ب) إمكانيات إستخدام نتائج التطور العلمى والتكنيكى العالمية فى الإنتاج المحلى .

ويجب توضيح الإطار الأولى للتصورات باستمرار ، وذلك بالتعبير الرقمى الملموس لتطور كل فرع من فروع الإقتصاد الوطنى ، الإستثمارات — التشييد — الإستهلاك المحلى — التجارة الخارجية — وهذه كلها ينبغى التنسيق فيما بينها وإجراء التسويات اللازمة بمساعدة ونظام الموازين .. وإذا بذل المخططين غاية جهدهم فى تشخيص الحلول ، فيمكن عمل أكثر من مقترح واحد ثم إجراء أفضل الإختيارات من بينها للوصول إلى الحد الأمثل من التطور لمحمل الإقتصاد الوطنى ، وفى هده المرحلة من الإعداد للخطة يجب على الهيئات التخطيطية المركزية والسلطات المركزية الأخرى (الوزارات — مصرف الدولة .. إلخ) .. أن تحدد القواعد والأدوات الإقتصادية التى يجب الإلتزام بها ، مثل أسس سياسة الأسعار والأجور ، نسب الإستقطاعات من الدخل الإجمالى والأصول الثابتة ، نسبة الفائدة على أنواع القروض للأغراض المختلفة وللآجال المختلفة ، وغيرها من الأدوات الإقتصادية المماثلةوذلك لكى يكون الأمر واضحاً للمؤسسات وقياداتها المتخصصة وتأخذ بعين الإعتبار الأوضاع التى تنمى نشاطاتها فى حدودها عند إعداد الخطة الخمسية وتنفيذها .

ولهذا تقدم إلى المؤسسات بما فيها التعاونيات ومجالس المديرين المختصة الوثائق الاتية :

(أ) معلومات معززة بالأرقام عن التصورات الشاملة للتطور الإقتصادىوالتى تعتبر مهمةبالنسبة لمختلف المؤسسات والوحدات .

(ب) بعض الواجبات الملموسة التى تخص المنتجات الهامة والضرورية جداً ، أو الإستثمارات ، أو التجارة الخارجية .

(حـ) القواعد الإلزامية ، والأدوات الإقتصادية الواجب إستخدامها فى الفترة التى يخطط لها .

وتعتبر الإقتراحات التى تتقدم بها مختلف المؤسسات والتعاونيات ، للهيئات التخطيطية المركزيه ، وثائق على جانب كبير من الأهمية ، تشير إلى إتجاهات التطور التى ترمى إليها .. لأن هذه المؤسسات والتعاونيات تستطيع أن تبحث آفاق التطور لطلب المستهلكين على منتجاتها بصورة أفضل من الهيئات التخطيطية المركزية .. وكذلك التطور العلمى التكنيكى المتعلق بانتاجها ، وهى تستطيع عن طريق العقود التى توقعها مع الموردين والمستلمين للبضائع أن تحدد بشكل ملموس الأرقام الواقعية فى إطار مشروع الخطة الذى تقترحه .. ويستوى الحديث كذلك عن معرفتها بطاقاتها (قدرتها) الإنتاجية فى الظرف الراهن وإمكانيات توسيعها فى الفترة التى تخطط لها .

ويعتبر الاقتراح الأخير لخطة تنمية الإقتصاد الوطنى الشاملة عبارة عن تجميع عضوى لمشاريع ومقترحات خطط جميع المؤسسات والإتحادات التعاونية وبقية التنظيمات فى جميع أرجاء البلاد .. ومقترحات خطط المؤسسات تساعد الهيئات التخطيطية المركزية على توضيح التصورات الأولية للمواءمات الشاملة .. ومن ثم الوصول إلى أفضل الحلول ، ويحدث فى بعض أو كثير من الأحيان أن تطلب الهيئات التخطيطية المركزية من المؤسسات إجراء بعض التعديلات والتصحيحات على المقترح المقدم من قبلها لمشروع خطتها ، ويحدث هذا بشكل خاص عندما تكون خطط المؤسسات لم تؤمن المواءمات (التناسبات) المتوقعة بين المناطق وبين الفروع ، أو عندما يكون الإنتاج المخطط غير كاف لتغطية الصادرات المخططة زائدا الحاجات الإستهلاكية المحلية المنتظرة .. وبعد إستكمال جميع أعمال التنسيق والتسويات المشار إليها .. تقدم وزارة التخطيط مشروع الخطة الشاملة إلى مجلس الوزراء .. وعندما

يصادق عليها تقدم للمجلس الوطنى (مجلس الشعب) فاذا ناقشها وصادق عليها تصدر بقانون وتكون ملزمة للجميع .

وفيما يتعلق بالخطط التنفيذية (السنوية) فهذه تعتبر قبل كل شيء من شئون المؤسسات بما فيها التعاونيات .. والمؤسسات فى هذه الحالة ينبغى عليها أن تنطلق فى وضع خطتها السنوية من منطلق تصوراتها الطويل الأجل ، ومن التوضيحات الجارية لها فيما يتعلق بالأبحاث المعدة حول طلب المستهلكين وإمكانات التموين .. وبالطبع هنا يجب على المؤسسات أن تلتزم بالمهام المحددة لها من قبل الهيئات التخطيطية المركزية .

ثم يقع بعد ذلك على الهيئات التخطيطية المركزية صياغة خطتها السنوية ، ثم تجرى موازنة وتسوية كل الموقفين وتعد مقترحا للحكومة بشأن الأدوات الإقتصادية التى بمساعدتها تستطيع التأثير على الموسسات والتعاونيات وتوجهها لتحقيق سياستها الإقتصادية .

ولا بد أن تكون الخطط التنفيذية دائماً خططاً سنوية .. غير أننا ينبغى أن نلاحظ أن هناك بعض الخطط تكون فى الغالب لعدة سنوات .. كخطط التشييد الإستثمارى للأصول الثابتة ، وفى هذه الحالة يجرى خلال العام تحقيق جزء منها يحدد فى الخطة السنوية .. و توضع عند عمل الخطة السنوية التفصيلية دائماً الخطوط الأساسية للاطار العام لخطة السنوية التالية .. حيث تتضح فيها الأعمال التكميلية لبعض المشاريع الإستثمارية وغيرها .. وهكذا على التوالى تنفذ الخطة الخمسية عاماً بعد آخر من خلال التأكد من صحتها عند التطبيق وهو المعيار الأمثل لمعرفة واقعيتها .

مثل من روسيا :

تتم المرحلة الأولى لوضع الخطة الخمسية فى الإتحاد السوفييتى ، فى الهيئة المركزية للتخطيط وكذلك فى الوزارات والهيئات والجمهوريات الإتحادية ، وهى تنحصر فى عمل تحليل كبير ، حيث يتم تنفيذ الخطط الحالية ومستوى تطور الإقتصاد القومى ، وإمكانية وآفاق إستخدام أحدث منجزات العلم والتكنيك .. ويسمح هذا التحليل بتوضيح أفضل للنماذج لتنظيم الإنتاج والعمل .. وأن يكشف فى الوقت المناسب عن إحتمالات عدم التطابق فى نمو الصناعات المترابطة ، وغيرها .. وتوجه أهمية خاصة عند ذلك إلى خبرة إدخال أحدث المنجزات ، مع العمل على نشرها الواسع.

وفى هذا الوقت ، تقوم هيئات التخطيط المركزية ، وأكاديمية العلوم فى الاتحاد السوفييتى وغيرها من المنظمات العلمية بأبحاثها الاقتصادية . . وتصدر توصياتها فى أهم مشاكل تطور الاقتصاد القومى فى البلاد . . ويوضح خبراء الهيئة المركزية للتخطيط أفضل صيغ الانجاز المتتالى والمتكامل للمهام الاقتصادية والاجتماعية ، والتى يجب حلها فى الخطة الخمسية الجديدة ، وتعرض التصورات المناسبة فى اللجنة المركزية للحزب الشيوعى السوفييتى ومجلس وزراء الاتحاد السوفييتى ، ويبدأ إعداد مشروع التوجيهات المتعلق بالخطة الخمسية لتطور الاقتصاد القومى . . وفى هذا العمل الذى ترأسه اللجنة المركزية للحزب الشيوعى السوفييتى ، تشترك كل الهيئات الاقتصادية المركزية للتخطيط وكذلك مثيلاتها فى الجمهوريات كافة .

وتعطى الهيئة المركزية للتخطيط فى الإتحاد السوفييتى تصوراتها المبدئية عن تطور الإقتصاد فى الخطة المقبلة ، وهذه التصورات تسترشد بها الهيئات الفرعية وغيرها فى شتى أنحاء الجمهورية .. وفى هذه المرحلة تساهم بنصيب

وافر بجماعات العمال والمنظمات الحزبية والنقابية والكمسومولية (منظمات الشباب) فى المؤسسات والمصالح . وتناقش المهام العامة الأولية . تطبيقاً للامكانيات الواقعية وظروف نشاط كل مؤسسة وكلخوز . وسوفخوز (مزارع تعاونية — وعامة) كما تعطى عناية خاصة للاقتراحات الموضوعية .

ثم تقدم هذه الإقتراحات . بعد هذه الدراسات المستفيضة إلى الهيئة المركزية للتخطيط وإلى لجنة الدولة التابعة لمجلس الوزراء بالإتحاد السوفييتى لشئون العلوم والتكنيك وهاتان الهيئتان اللتين ترسمان . بالتعاون مع خبراء الوزارات والمنظمات العلمية . المعطيات الإجمالية المتكاملة الخاصة بمشروع توجيهات الخطة الخمسية . . ثم تنتقل هذه المعطيات إلى اللجنة المركزية للحزب الشيوعى السوفييتى . وإتحاد النقابات السوفييتية المركزى ومجلس وزراء الإتحاد السوفييتى حيث يستمر تحليلها وتصحيحها وتكميلها .

وبعد تنقيح المشروع ووضعه فى شكله النهائى ينشر لمناقشته من قبل الجماهير الواسعة . ثم يناقش فى مؤتمر الحزب الشيوعى السوفييتى .

وعلى أساس التوجيهات المعتمدة من مؤتمر الحزب . يعد برنامج تطور الإقتصاد القومى الموزع على سنوات الخطة الخمسية . والذى يتم إعتماده من قبل مجلس السوفييت الأعلى للاتحاد السوفييتى ويصبح قانوناً لحياة البلاد الإقتصادية فى فترة الخطة .

وهكذا . تبنى عملية التخطيط كلها . بكل مراحلها ، بحيث تجمع بين المركزية والديمقراطية . والتحليل العلمى والمبادرة . ووحدة المهام الرئيسية وإمكانية إختيار أفضل السبل لحلها .

ويتلخص الضمان الأساسى للانجاز الناجح للخطط السوفييتية فى التنسيق

بين أسلوب إدارة الإقتصاد الذى يستهدف تمهيد الطريق لإبداع الجماهير ، وبين المركزية التى تسمح بالتحديد العلمى لمستقبل تطور الإقتصاد القومى وتلبية إحتياجات السكان إلى القدر الذى تسمح به الإمكانيات المتاحة .

ويتاح للمواطن السوفيتى أن يساهم فى إعداد البرامج الإقتصادية للدولة ، إذ أنه قد تشرب أولا وقبل كل شىء فى مختلف مراحل إعداده وتعليمه الأسلوب الأمثل لاحترام قياداته ، وكيفية الإسهام فى إعداد الخطة بمؤسسته .. بالإضافة إلى أن العمال ، والفرق ، والعنابر ، تتعهد بالإلتزامات الذاتية التى تتجمع فى البرامج للمصانع والورش التى يعملون فيها ، وهذه الخطط تفوق الواجبات المركزية التى تضعها هيئات الإدارة الفرعية للوزارات ، فمثلا أتخذ عمال مجمع الألياف الكيميائية فى مدينة «كلين» الواقعة فى ضواحى موسكو ، عدداً من الإجراءات لتجويد التكنولوجيا وتنظيم الإنتاج ، انتهت بوضع خطة مقابلة يتم بمقتضاها إنجاز مهام الخطة الخمسية الحالية قبل الموعد المحدد بعام .

وللعمال والموظفين السوفييت ، بجانب الحوافز المعنوية ، إهتمامات مادية فيما يتعلق بإعداد الخطط المكثفة . لما يؤدى إليه ذلك من زيادة ربح المؤسسة .. فنى « مصنع أورال » للموتورات التوربينية فى « مدينة سفردلوفسك » مثلا : تصرف للعمال لقاء إعداد منتجات ذات كفاءة عالية جوائز فى حدود ١٠ — ١٥ ٪ من معدلات الأجور .. وهكذا ينشطون من أجل زيادة حجم الإنتاج ، ونمو فعاليته ، وزيادة إنتاجية العمل .. إلخ .

ومن حق كل مواطن سوفييتى وفقاً للأسلوب التنظيمى الدقيق فى الوحدات الاقتصادية التى ينتمى إليها أن يساهم فى مناقشة أهم إتجاهات تطور الاقتصاد القومى . . ويسعى ممثلو جميع المهن إلى الاسهام على أوسع نطاق فى المناقشات

الدائرة حول الطرق العامة المحددة للتطور الاقتصادى الاجتماعى فى الخطة الخمسية الدورية .

وذلك أمر طبيعى .. فالخطة الخمسية للدولة متصلة إتصالا وثيقاً بحياة كل مواطن سوفييتى ، فكلما إزدادت دقة تحديد إتجاهات ونسب تطور الإقتصاد القومى ، إزدادت إمكانيات تلبية الإحتياجات الإجتماعية لرفع مستوى رفاهية الشعب .. فنى الخطة الخمسية مثلا ، وبعد مرور ثلاثة أعوام ، زادت الدخول الحقيقية بالنسبة للفرد الواحد من السكان بنسبة ١٣,٥ ٪ .. وفى عام ١٩٧٤ إزداد الدخل حسب الخطة بنسبة ٥ ٪ .

وأخيراً ، يساهم مواطنو الإتحاد السوفييتى فى إدارة الإقتصاد عن طريق مندوبيهم المنتخبين فى جميع هيئات سلطة الدولة ، من مجالس نواب العاملين على مستوى الحى حتى مجلس السوفييت الأعلى للاتحاد السوفييتى .. ويناقش نواب الشعب مهام الدولة بصورة شاملة فى اللجان المتخصصة ، ويعتمدونها .

عوامل إنتاجية العمل فى روسيا :

مقدمة :

أحب أن أوضح أن جميع الدول الإشتراكية تؤمن أنه لا يمكن أن يكون هناك تقدم دون تعب ودون عمل .. فالعمل هو شريعتهم نحو تحقيق الأهداف ، أيا كانت هذه الأهداف .. عسكرية أم سياسية .. أم إجتماعية أم إقتصادية .. وهذه هى القاعدة التى اتجهوا إليها دون إستثناء فى تطورهم الإشتراكى نحو إسعاد الجماهير ، ونحو محاربة الرأسمالية بشتى صورها .. وحتى نلقى مزيداً من الضوء على هذا الموضوع ، فان التعاونيات طورت

أسلوبها فى العمل بما يجعل القاعدة الأساسية للأجور هى الجهد الذى يبذل فى تحقيق الإنتاج كما وكيفا ..

إذ أنه نتيجة لدراسات شارك فيها العلماء ، وشارك فيها العمال ، وشاركت فيها الإتحادات التعاونية المركزية والوزارات المسئولة عن العمل وعن الإنتاج ، تم وضع وحدات عمل لمختلف أوجه النشاط يتم دفع الأجر على أساسها . إذ ينبغى أن يكون هناك أساس واضح لأى نوع من أنواع التعامل بين الناس .. فمثلا حينما تذهب لشراء القماش ، فانك تتعامل على أساس المتر ، وإذا أردت أن تشترى فاكهة ، فانه يتم التعامل على أساس الوزن وهو الكيلو مثلا .. وهكذا فمثل هذه الوحدات التى يتم التعامل على أساسها تطمئن كلا من الشارى والبائع .. وبمثل هذا المفهوم إستطاعت المجتمعات الإشتراكية أن توجد أساساً للتعامل فيما يتعلق باعطاء الأجور وعلى هذا الأساس ، فان وحدات العمل التى يتم دفع الأجر على أساسها تعكس بدقة القدر من الجهد المبذول ، والقدر من الإنتاج الذى يتم وفقاً لجهد المبذول ، وفى إيجاز ، فان وحدات العمل هذه تعتبر من المؤشرات القابلة للقياس الدقيق المتعارف عليه تماماً . مثل الأمتار والكيلوجرامات والأعداد والساعات .. إلخ .

ومما لاشك فيه أن تنفيذ مثل هذا الأمر يتطلب معرفة سابقة وتامة بكل أوجه النشاط الذى ستوضع وحدات القياس من أجلها ، أى أنه ينبغى الإلمام بالعمل المطلوب ، وبطريق الوسائل المستخدمة فى هذا العمل لتحقيق أهدافه ، وكذلك بالبيئة التى يوجد فيها مثل هذا النوع من النشاط ، لأنه توجد مناطق تختلف عن الأخرى ، فالبعض جبلى .. والبعض الآخر

سهلي .. وهناك مناطق أخرى ثلجية .. إلخ . الأمر الذى يتحتم معه أن توضع الظروف البيئية وإمكانيات العمل فيها عند وضع وحدات القياس ، وبعد تمام وضع هذه الوحدات تعلن للعاملين لمناقشتها ، وبعد إقرارها يتم دفع الأجور على أساسها ، وبذلك تكون الدول الإشتراكية قد وضعت الأساس السليم لاعتبار العمل هو أساس تقدم أى إنسان ، كما إستطاعت أيضاً أن توجد تنافساً بين العاملين لتحقيق أهداف الإنتاج كما ونوعا .. ومن أجل ذلك إستطاعت أن تحقق طفرة هائلة فى الإنتاج .

عوامل الانتاجية :

يرى الأستاذ « نزاروف » الدكتور فى العلوم الاقتصادية :

« أن الخط الرئيسى للتطور الإقتصادى لروسيا يتمثل فى هذه الحقبة من الزمن فى التحول إلى الأساليب الفعالة فى إدارة الإقتصاد والتركيز على العوامل النوعية لنمو إنتاجية العمل الجماعى التى تتوقف عليها قبل كل شيء زيادة الإنتاج وفاعلية الإقتصاد القومى بأجمعه ..

> **ويؤمن جميع الأفراد أن القضية الرئيسية هى ضمان النمو الإقتصادى أكثر فأكثر عن طريق رفع إنتاجية العمل وتعجيل التقدم العلمى التكنيكى ، بالاستثمار الأكثر شمولا للطاقات الإنتاجية الحالية وعن طريق رفع مردود كل روبل (العملة الروسية) يستثمر فى الإقتصاد . وكل طن يستعمل من المعادن أو الوقود أو الأسمنت أو الأسمدة .**

من أجل هذا أدخلت موارد كبيرة جداً إلى الدورة الإنتاجية كما أن المردود الناجم عن إستثمار هذه الموارد من أجل التوصل إلى زيادة ملموسة فى حجم الإنتاج والدخل القومى محسوبة لكل وحدة قياس من وحدات

المصروفات المادية أو المالية أو تكاليف الأعمال .. وترتب على هذا الزيادة فى موارد العمل ، الأمر الذى جعل الإقتصاد الوطنى فى موقف وجد فيه أنه أشد مايكون حاجة إلى الطاقات البشرية ، علما بأنه كلما تقدم الوقت أصبح هذا المطلب أكثر حدة ، ذلك لأن تطور الإقتصاد سيتوسع من ناحية ، وسيتضاعف الحاجة إلى عدد الناس العاملين فى مجالات العلم والثقافة والصحة والخدمات العامة من ناحية أخرى .. كل هذا يعنى أن التخطيط للنمو السريع للاقتصاد القومى يجب أن يتحقق دون زيادة تذكر فى عدد العاملين فى مجال الإنتاج المادى ، أى على حساب الرفع فى إنتاج العمل .

وكما قال : « ف . أ . لينين » عن نظامهم أنه يتلخص فى تحقيق أعلى إنتاجية للعمل ، بالمقارنة مع الإنتاجية الرأسمالية ، ذلك العمل الذى يقوم به المتطوعون لوسائل الإنتاج ، وأتباع الخطط المبرمجة لتطور الإقتصاد الإشتراكى ، والإرتفاع المطرد للمستوى الثقافى والتعليمى العام للعاملين ، ومنافسات تحسين العمل الإشتراكية والدوافع المادية والمعنوية الحافزة إلى العمل ، كل هذا يوفر إمكانية تعجيل رفع إنتاجية العمل .

أن أكثر من ٨٠٪ من الزيادة الكلية للمنتوجات الصناعية فى الإتحاد السوفيتى تجرى عن طريق زيادة إنتاجية العمل .. ففى خلال النصف الأول من الخطة الخمسية التاسعة ١٩٧١ – ١٩٧٥ إرتفعت إنتاجية العمل بنسبة ٦،٨٪ وقد حددت هذه النسبة فى الخطة السوفيتية بمقدار ٦٪ .. وفى هذا العام ، وعن طريق زيادة إنتاجية العمل يرون وجوب تحقيق ٧ – ٨٪ من الزيادة المرتقبة لدخل القومى .. كما يرون أن المجال الرئيسى لاتجاه الزيادة المطردة لإنتاجية العمل هو تعبئة الإحتياطى

الداخلى المتوفر فى الإقتصاد ، وتعجيل التقدم العلمى – التكتيكى وتحسين إستثمار الإحتياطات الأساسية والمتداولة ، والرفع من « معامل مكافىءتناوب عمل الأجهزة والمعدات » ، وتقليص مدد إسترداد التكوين الرأسمالى المستثمر ، وتقليل الفاقد فى ساعات العمل ، وحل المشاكل التكنيكية – الإقتصادية على أساس إستعمال آخر المنجزات الحديثة للعلم ، لضمان التطور الإقتصادى القوى دون زيادة ملموسة فى عدد العاملين فى مجال الإنتاج المادى .

أن إدخال الالات والمعدات والأجهزة الأكثر إنتاجية ، والخطوط الإنتاجية الممكنة ، والالات ذات الإدارة المبرمجة ، والزيادة المستمرة فى تطبيق العمليات التكنولوجية ، كل هذا يساعد على مضاعفة دعم وتسليح العمل بالإحتياطات والطاقة ، ويوفر بذلك الظروف الملائمة لأن يتجاوز إنتاج السلع المعدلات المقررة من قبل .. وعلى سبيل المثال فقد أتاحت عملية تمركز أعمال التحميل والتفريغ والمراقبة والوزن وأعمال الشحن للمؤسسات المتقدمة ، توفير مازيد على ١٠٪ من القوى العاملة .. كما ورتبط تقليص مدد إستثمار الطاقات الإنتاجية الجديدة بالعوامل الملموسة لنمو إنتاجية العمل الإجتماعى ، لأن رفع إنتاج السلع فى المشاريع والمؤسسات الجديدة يسمح برفع المزدود الإدخارى فى الصناعة إلى مايتراوح بين ١٥ – ٢٠٪ تقريباً .

ويلاحظ أن الجهود التى تبذل لإعادة بناء وصيانة المؤسسات أهمية كبيرة فى مسألة زيادة الإنتاج الاجتماعى ، لأن هذا الأسلوب ذو فائدة اقتصادية أكبر مما لو تم ذلك بفضل بناء مؤسسات جديدة .

وتتوفر الكثير من إمكانيات زيادة إنتاج السلع فى الإستعمال الأكثر

شمولا للطاقات المستثمرة ، والإحتياطات الإستثمارية الموجودة .. وفى رفع معامل « مكافىء » تناوب عمل المعدات والأجهزة ، وذلك عن طريق تحسين التجهيزات الخاصة بالمعدات الإنتاجية .. وتنمية قدرات المتخصصين مع تنظيم الدورة الإنتاجية ».

وجميع هذه الأمور توفر إحتياطيات كبيرة لاستعمال منظم بشكل علمى للقوى العاملة ، وبالتالى العمل على رفع الإنتاجية .. مع التأكد على سيادة الإنضباط والإلتزام بأنظمة العمل ومسئولية كل فرد من العاملين تجاه المهمات المناطة به .. والإنضباط عندهم له أهمية قصوى ، لأنه مفتاح الطريق إلى التقدم .

ومن أجل تحقيق المزيد من النمو لإنتاجية العمل ، يوفرون الظروف الإقتصادية حتى تستطيع توجيه المؤسسة وكل فرد من العاملين بصورة موضوعية إلى تحقيق الكفاءة والأرباح وتكوين الإحتياطياتومن ثم إدراجها فى الخطط الإقتصادية ، ويتطلب هذاا لأمر إتخاذ مجموعة متكاملة من التدابير الموجهة بصورة خاصة نحو تحسين العمل من أجل إستعمال الإحتياطيات الذاتية على إختلاف أنواعها .

وتهتم المؤسسات بالإسراع بخطى التقدم العلمى — التكنيكى ، وعمليات إعادة بناء وصيانة المؤسسات الإنتاجية وتجديدها التكنيكى ، وإتقان التكنيك الجديد .. ومن أجل هذا فانهم يهتمون جداً باسلوب الحوافز .. وعلى وجه الخصوص الحوافز المادية التى تدفع الجماعات المنتجة والأفراد من العاملين إلى القيام بالمهام المعقدة المدرجة فى الخطة . ويجب على نظام التشجيع المادى فى المؤسسات أن يربط مقدار المكافآت على أساس النتائج الملموسة لعمل كل فرد .. كما يرون أنه من الأفضل أن يكون مقدار هذه الحوافز

متوقفاً بصورة مباشرة على الوفر الحاصل فى العمل الجماعى والأيدى العاملة ، وعلى إدخال التكنيك الجديد ، وعلى تحسين إستثمار الطاقات الإنتاجية والتخصيصات الإستثمارية ، وعلى تحسين نوعية السلع المنتجة .

ويتطلب التحول إلى الأساليب النشطة فى إدارة الإقتصاد توفر هيكل فعال ومنظم للانتاج . ويجرى فى العديد من الوزارات عمل كبير من أجل تركيز الإنتاج وتنظيم توحيد المؤسسات فى إتحادات ، ووضع الخطوط العامة لإدارة الفروع الصناعية

ويعكس تطور هذه الإتحادات الصناعية والإنتاجية وتحويلها فى المستقبل إلى وحدات إستثمارية رئيسية لنظام الإقتصاد الإشتراكى المستوى العالى لتعميم الإقتصاد القومى فى الإتحاد السوفييتى ، كما يعكس تعميق التوزيع الإجتماعى للعمل ورسوخ عمليات تجمع وتركيز الإنتاج .

كما أن نشوء الهيكل التنظيمى للانتاج الحديث المبنى على أساس توحيد المؤسسات الصناعية والإنتاجية ، يفتح المجال أمام التركز الفعال للموارد والقيام بالأبحاث العلمية والتصميمية التجريبية المتكاملة ، ولاختصار الدورة الثلاثية .. « العلم – الإنتاج – الإستهلاك » .. كما وتتمتع الإتحادات بإمكانيات كبيرة تمكنها من الإسهام فى تحسين الشئون الإقتصادية وتحسين التنظيم العلمى للعمل والإنتاج .

ويعتبر التنظيم العلمى لهيكل الإدارة ، والتوسع التدريجى القائم على أسس إقتصادية للمؤسسات ، ونشوء الإتحادات الصناعية والإنتاجية ، أهم عامل فى توفير الأيدى العاملة والعمل الإجتماعى وفى رفع فاعلية الإنتاج الإشتراكى .. وهم يعتمدون فى ذلك على تعبئة الجماهير للنضال من أجل زيادة فاعلية الإنتاج ، والمواد ، وكذلك الرفع من نوعية هذه السلع .

المبحث الثالث

التخطيط التعاوني الإشتراكي

التخطيط للتعاونيات

تنقسم التعاونيات فى الدول الإشتراكية ، إلى تعاونيات إنتاجية ، وتعاونيات إستهلاكية ، وتعاونيات سكنية ، والتعاونيات الزراعية الإنتاجية الموحدة .. وغالباً مايوجد لكل نوع منها إتحاد نوعى .. وهذه الإتحادات النوعية تمثل فى المجلس المركزى للتعاون الذى هو أعلى هيئة تعاونية فى البلاد .

التخطيط للتعاونيات الانتاجية :

تقوم التعاونيات الإنتاجية فى الدول الإشتراكية بكثير من أوجه النشاط المتعدد ، منها مثلا فرع النسيج والأثاث ولعب الأطفال والمنظفات ومواد التجميل .. إلخ ..

والتعاونيات الإنتاجية تمد السوق الداخلى وكذلك تسهم فى التجارة الخارجية بالعديد من المنتجات .. وللتعاونيات الإنتاجية مجال آخر للنشاط وهو تقديم الخدمات المتنوعة كتصليحات الأجهزة الكهربائية والسيارات ، والخياطة والحلاقة .. إلخ . وهذه التعاونيات تفسح فرص العمل للعاجزين فاقدى البصر أو السمع أو مشوهى الحرب .. وغيرهم ، فتشعرهم بكونهم مواطنين منتجين ، .. يعملون وفق ظروفهم الخاصة ، وغالباً ماترسل لهم المواد الأولية لبيوتهم ثم تجمع منهم المنتجات . وبنفس الطريقة تتعامل الجمعيات مع ربات البيوت .

وتقوم التعاونيات عادة فى تاريخ محدد بإعدادمشروع لخطتها السنوية للعام التالى .. مستندة على التعليمات الصادرة عن الأجهزة التخطيطية

المركزية ، وتصلها بواسطة إتحادها النوعي . وينبغي أن تتضمن خطتها المهام الإلزامية وتدرس التوجيهات الإستدلالية فيما يخص المهام الأخرى .. ثم ترسل مشروع خطتها للاتحاد ، وتتسلم قبل إنتهاء العام من الإتحاد ملاحظاته التي يتوصل لها نتيجة للتنسيق بين خطط جميع التعاونيات الإنتاجية الأعضاء فيه .. وتضع التعاونية على ضوئها وبعد الحوار مع الإتحاد الصياغة الأخيرة لخطتها السنوية التالية .

وتهتم الدول الإشتراكية بتخفيف وتبسيط الطرائق المعتمدة الموحدة في إعداد الخطط للتعاونيات الإنتاجية ، وهذه الطرائق يضعها الإتحاد بالإتفاق مع وزارة التخطيط (هيئة تخطيط الدولة) . وتتسلم التعاونيات الإنتاجية في بعض الحالات المهمة جداً واجبات إلزامية ..كما هو الحال فيما يتعلق بالسلع المعدة للتصدير أو السلع الضرورية جداً للاستهلاك المحلي ؛ وبعد مصادقة الإتحاد على خطة التعاونية التي تضعها بنفسها منطلقة من دراستها لأوضاع السوق وإمكانياتها ، ترسل نسخة منها لفرع مصرف الدولة الذي تتعامل معه ، فهو الجهة الوحيدة التي تمولها مالياً ، كما يراقب تنفيذ الخطة .

ويقوم الإتحاد النوعي إستناداً لخطط التعاونيات الإنتاجية بوضع خطة الإتحاد السنوية التي يرفعها إلى وزارة التخطيط ولمصرف الدولة .

ويستهدف من نشاط التعاونيات الإنتاجية ، ليس فقط إنتاج كمية معينة من المنتجات وإنما قبل كل شيء الإسهام في تحقيق الإشباع الأمثل — قدر الإمكان — لحاجات المجتمع بأفضل فعالية ممكنة .. وفي هذا الإتجاه تؤثر أيضاً على التعاونيات الإنتاجية ، العلاقات السلعية النقدية ، أي العلاقات الحاصلة نتيجة لتبادل المنتجات (البضائع)

والتعامل الإقتصادى بواسطة النقود .. أن العلاقات السلعية النقدية هذه لها تأثير على مجمل نشاط التعاونيات

وعند تخطيط الانتاج ، تتجه التعاونيات الانتاجية إلى تخطيط إنتاج تلك السلع التى يكون عليها طلب أكثر من غيرها، التشكيل وتبحث عن منتجات سلع جديدة جذابة تستهوى المستهلكين ، وأن تحسن دائما المنتجات السابقة وتقلل من تكاليفها . . وفى جميع هذه الحالات المنوه عنها والمماثلة لها تستطيع التعاونيات الإنتاجية أن تكسب أسعارا أعلى لمنتجاتها .. وبالتالى توفر ربحا أكبر .

وتقوم التعاونيات الانتاجية بدراسات مستمرة لأوضاع السوق . . والشىء الأساسى هنا هو تحليل كمية وتركيب الطلب على السلع ، وإمكانات العرض لهذه السلع بالارتباط مع أسعارها ، وذلك بالتوقعات المنتظرة لها مع كل تغير ممكن الحدوث فى النوعية كنتيجة للتقدم التكنيكى فى إنتاجها . . كما وتقوم بتحليل جميع العوامل المتعلقة بهذه السلع حتى إيصالها للسوق .

وتؤثر العلاقات السلعية النقدية كذلك على بقية النشاطات المخططة للتعاونيات الإنتاجية ، مثلا توجه التعاونية التشييد الإستثمارى الجديد والتطور التكنيكى بشكل يجعلها تأتى باحسن الثمرات للمجتمع ككل ثم للتعاونية ذاتها ولأعضائها .. كل ذلك من خلال الإستخدام الأفضل للوسائل التى غالبا ما تكون محدودة نسبياً . مما يضطرها أن تحترم وبعناية فائقة كيفية التصرف بالنقود ، وتختار أنسب الأوقات لاقتراضها واستخدامها فى الأغراض وللأغراض النافعة .. مثلا يمكنها الإقتراض من أجل شراء

ماكينات وآلات جديدة لتحديث أساليب إنتاجها ، إذا كان ذلك يحقق لها الأرباح التى تغطى الفوائد التى تتحملها وتحقق أيضاً فائضاً منها . لسد أقساط القرض نفسه بفترة غير طويلة نسبياً .

كما وتؤثر العلاقات السلعية النقدية بقوة على التعامل الإقتصادى للتعاونيات الإنتاجية . فكلما كان الدخل المتحقق كربح أكبر ، كلما كان بالإمكان تعويض العمال بمبالغ أكبر على شكل أجور وعلاوات ومكافات تشجيعية .. ولهذا فان مجموعة الأعضاء العاملين فى التعاونية الإنتاجية لهم مصلحة ، أى لديهم حوافز مادية ، لكى لاتكون النتائج سلبية فى التعاونية .

وفيما يلى نشير إلى أهم العوامل المؤثرة على حجم الدخل المتحقق كربح فى التعاونيات الإنتاجية :

- نمو إنتاج المنتجات التى عليها طلب متزايد ويمكن الحصول من بيعها على أسعار ملائمة
- التوفير فى المواد الخام والمواد الأولية والطاقة .
- التصرف الجيد بوسائل الإنتاج (الأصول الثابتة) وإختيار التشييد الإستثمارى الأكثر فعالية .
- تخفيض حالة المخزون (أى بالتالى التوفير فى الفوائد المدفوعة للمصرف على القروض الجارية لأجل قصير لتغطية أثمان هذا المخزون من المواد الأولية والمحروقات ، وغير ذلك من أنواع المصروفات .

وبالإضافة إلى ماتقدم ، فان زيادة إنتاجية العمل لها تاثير ملائم جداً على النشاط الإقتصادى للتعاونيات ، لأنه على أساس هذه الزيادة فى إنتاجية العمل يمكن التوفير فى وحدة الأجر المحسوبة فى تكاليف الوحدة الواحدة

من المنتجات وفقا لقانون تناقص التكاليف ، وهذا طبعاً يحدث فى نفس الوقت الذى تزداد فيه الأجور المدفوعة لكل عامل .

وتستخدم الهيئات المركزية (الوزارات والإتحادات التعاونية) هى الأخرى العلاقات السلعية النقدية ، كوسيلة أو أداة تؤثر بواسطتها على التعاونيات ، وذلك باستخدامها للأدوات الإقتصادية مثل : الأسعار ، الإستقطاعات من دخل المؤسسة لميزانية الدولة . المساعدات والمنح من ميزانية الدولة إلى دخل التعاونية ، الضرائب التصاعدية ، تعريفة الأجور الإلزامية ، القواعد الإلزامية فى كيفية التصرف بالأرصدة المتبقية فى التعاونية ، الأسس الموضوعة من قبل مصرف الدولة فيما يخص التمويل والقروض ونسب الفوائد المتفاوتة للأغراض المتباينة .

وتؤثر هذه المؤثرات التى نطلق عليها مجتمعة بالعلاقات السلعية النقدية على التعاونيات وتبذل الجهود لكى يحقق أسلوب العمل داخل التعاونيات الخطة التنفيذية لكل قسم من أقسام التعاونية مع خلق الحوافز المادية إرتباطاً بالنتائج التى يحققها كل قسم ومدى أفضليتها من حيث الكفاءة والحد من التكاليف إلى أكبر قدر ممكن .

ويمكن ترتيب والمؤشرات النظامية لتخطيط التعاونيات الإنتاجية ، فى ثلاثة مجموعات هى :

- المؤشرات الإدارية – المكتبية – وهى المؤشرات التى تنزل من التنظيم الأعلى ، والمفروض أن تلتزم التعاونية بتنفيذها بعد تفهمها والاقتناع بها .
- المؤشرات التى تضعها الهيئات التخطيطية المركزية وهى وسائل إعداد الخطة والاستمارات والجداول

والبيانات الموحدة لكل الاقتصاد الوطنى ، والتوجيهات العامة حول محتواها الأساسى ، لكى تخرج الخطة الشاملة موحدة وقابلة للمقارنة فى بعض مؤشراتها المتجانسة .

– المؤشرات التى تحتاجها المؤسسة لادارة شئونها الداخلية ، وهى لاتحتاج لأخذموافقة عليها من أى جهة أخرى .

والمؤشرات التى تكون محتوى الخطة التكنيكية – الإقتصادية (أى المؤشرات التى يعدها مخطط التعاونية وفقاً للتعليمات الطرائقية المرسلة من وزارة التخطيط عن طريق الإتحاد النوعى) . يمكن تبويبها فى على الوجه التالى خطط فرعية :

(أ) خطة الانتاج ، التى تحتوى على أهم المهام الانتاجية للتعاونية ، حجم إنتاج المنتجات المختارة معبرا عنها بالوحدات المادية (طن ، كيلو جرام ، لتر ، متر ، عدد . . الخ) أى مؤشر الحجم الكلى للانتاج .

(ب) خطة التسويق ، التى يعين فيها ما هو الحجم والتشكيلة المعدة للتصريف من منتجات التعاونية وأهم الاتجاهات المتوقعة لهذا التسويق المنتظر .

(ج) خطة الاستعمال الأمثل للقدرات الانتاجية للتعاونية ، حيث يبين فيها إلى أى حد ستستخدم المكائن والآلات وبقية الأصول الثابتة خلال تنفيذ المهام الانتاجية .

(د) خطة تطور العلم والتكنيك التى تحدد المهام المطروحة أمام التعاونية فى مجال الأبحاث العلمية ، وفى مجال خلق وتطبيق احدث الأجهزة التكنيكية ، مع

استخدام أحدث تكنولوجية عصرية فى الانتاج والتحسين المستمر فى الادارة والتنظيم .

(هـ) خطة العمل التى تحتوى على مدى الجهد الإنسانى المطلوب والاختصاصات المطلوبة وأوقاتها من أجل تنفيذ المهام الموضوعة أمام التعاونية ، وتحتوى كذلك على إنتاجية العمل المخططة للسنة المقبلة لها .

وكذلك على حجم الأجور وغيرها من التعويضات والمكافآت التشجيعية .

(و) خطة الكوادر المتخصصة ، وهى تحدد المهام المرافقة لاعداد الكوادر مهنيا وزيادة كفاءتهم ، سواء من بين أعضاء التعاونية أو المتخصصين الذين سيتم تشغيلهم من الملتحقين الجدد بالتعاونية .

(ز) خطة التكاليف التى تحدد كمية ونوعية العمل الاجتماعى المطلوب .

(ح) خطة الدخل الاجمالى حيث تتضمن كيفية تكوينه وكيفية توزيعه .

(ط) الخطة المالية ، التى يحدد فيها ما تحتاجه التعاونية من نقود ، أى وسائل مالية (سيولة) لتغطية نشاطات التعاونية ، وعلاقة التعاونية بميزانية الدولة وبمصرف الدولة .

(ى) الخطة الاستثمارية ، التى تبين الاستثمارات (الوظائف الجديدة) لغرض توسيع وسائل الانتاج (الأصول الثابتة) وتوجيه نشاط التعاونية الاستثمارى .

وفى كل جمعية تعاونية توضع خطة تكنيكية – إقتصادية خمسية (لخمسة أعوام) وخطة سنوية لتنفيذ الخطة الخمسية على مراحل .

ويتم إعداد الخطة التكنيكية - الإقتصادية الخمسية فى الجمعية التعاونية عبر مرحلتين هما :

أولا : تقوم الجمعية التعاونية باعداد الإطار العام المقترح لمشروع خطتها ، إستناداً إلى ماعندها من تعليمات طرائقية وتوجيهات إستدلالية أرسلت إليها من الهيئات التخطيطية المركزية بواسطة إتحادها الذى يتوسع فى شرحها ويزود بها التعاونيات . وتأخذ التعاونية بعين الإعتبار القواعد الموضوعة لكيفية توزيع الدخل الإجمالى ، والأسس المتبعة فى التسليف ، وتطور الأسعار المنتظر ، وغير ذلك من العوامل الأخرى .

ثانياً : بعد أن ترفع هذه المقترحات لمشاريع خطط الجمعية للهيئات المركزية (وزارات وإتحادات) ، تقوم الأخيرة مع وزارة التخطيط بالتنسيق والتسويات فيما بين هذه الخطط لخلق الوحدة العضوية فمابينها

وكل خطة سنوية فيما بعد تنطلق من الخطة الخمسية وترتبط بها باعتبارها جزء منها ، يجرى فيها التوسع ووضيح التفاصيل المرافقة للتنفيذ ، إلا أن هذا الأمر يجب أن يتحقق بصورة خلاقة ، إبداعية ، وليس كعمل ميكانيكى رتيب ، أى مراعاة كل الظروف المستجدة .

وتقوم كل جمعية عندما تضع خطتها ، بدراسة عميقة لأوضاعها السابقة والراهنة وتستخلص منها أهم إحتمالات التطور المقبل .. وعلى ضوء هذا التحليل العلمى تتنبأ باتجاهات التطور القادم ، وتصيغ أهدافها للمرحلة التى تخطط لها إستناداً إلى التوجيهات المرسلة من الهيئات المركزية ، والتى تعتبرها الأهداف أو الغايات المثلى التى يمكن الوصول إليها وفى الإمكانات المادية والبشرية المتاحة والمحتملة لدى الجمعية التعاونية ..

ثم تقوم بوضع التفاصيل وتحدد الوسائل المؤدية للوصول إلى تلك الغايات أو الأهداف ، أي تضع مقترح خطتها .

وفيما يختص برقابة ومتابعة تنفيذ الخطة ، يجب الابتعاد عن التمسك بالناحية الشكلية ، أى متابعة ما هو مخطط وما تم إنجازه بصورة جامدة . . بل ينبغى توافر عنصر المرونة عند القيام بهذه الوظيفة . . إذ أن المراقبة الحية المبدعة يجب أن تراعى التغيرات التى تحدث فى الواقع وتراقب من خلال التحليل الواعى فيما إذا كان الهدف المرسوم لا زال قابلا للتنفيذ فى ظل الظروف الجديدة ، والرقابة يجب أن تتعرف على فيما إذا كانت التعاونية فى مجمل نشاطها تتوخى تحقيق ماهو أكثر فعالية وكفاءة وفائدة لمجموع الاقتصاد الوطنى وللتعاونية. وإذا كان الأمر غير ذلك . . فينبغى تحليل العوائق التى تحول دون ذلك وتنصح باتخاذ بعض الاجراءات المساعدة على تصحيح مسار النشاط المذكور . . وينبغى أن تتابع الرقابة على العمال فى مجراها العام ما إذا كان هؤلاء يقومون بتأدية المهام التى تعهدوا بتنفيذها ، وفيما إذا كانوا ينفذونها بأفضل الأساليب التى توفر لجمعيتهم ولمجتمعهم أحسن النتائج المنتظرة منهم . . على أن يتوافر باستمرار عنصر خلق الحوافز المادية والمعنوية .

التخطيط للتعاونيات الاستهلاكية :

يوجد غالباً فى كل قرية فى الدول الإشتراكية – تعاونية إستهلاكية– لها محلات بيع للسلع الإستهلاكية ، ومطعم وفندق وحانة أو أكثر .. كما قد يكون لبعضها محلات إنتاج ، مثلا لتصنيع الألبان أو الخبز .. إلخ . ولبعض التعاونيات مخزن أو أكثر لتخزين الإحتياطى من السلع .

وتقوم التعاونية الإستهلاكية فى تاريخ محدد من كل عام بإعداد مقترح خطتها السنوية للعام المقبل ، إعتمادا على المؤشرات المتضمنة لبعض المهام الإلزامية ، وكذلك إستناداً إلى المؤشرات الاستدلالية ، التى تصلها — من إتحاد التعاونيات الإستهلاكية .

وتتضمن الخطة السنوية للتعاونيات الإستهلاكية عادة هذه الخطط الفرعية :

(أ) خطة مردود المبيعات الخاصة بتجارة التجزئة .
(ب) خطة تأمين البضائع لتجارة التجزئة .
(ج) خطة المشتريات الأخرى إذ غالبا ما تقوم التعاونيات الاستهلاكية بشراء منتجات الغابات .
(د) خطة إنتاج المعلبات من المواد الغذائية .
(هـ) خطة العمل والقوى العاملة المطلوبة وأجورها .
(و) خطة الكوادر والتأهيل والتدريب المهنى .
(ز) خطة الاستثمارات — التوظيفات الجديدة — وإعداد المشاريع للمنشآت الجديدة وتجهيزها .
(ح) خطة التنقليات .
(ط) الخطة المالية الاجمالية .

وبعد إعداد هذه المسودة المتكاملة لمشروع مقترح الخطة السنوية ، يرسل إلى إتحاد التعاونيات الإستهلاكية ونسخة أخرى منه إلى فرع مصرف الدولة فى المركز الذى تتواجد فيه التعاونيات المعنية .

وتتسلم التعاونية فى تاريخ لاحق من نفس العام ، التنقيحات التى أجراها إتحاد التعاونيات الإستهلاكية على أثر عملية التنسيق والتسويات لخطط جميع التعاونيات الإستهلاكية ، ثم تقوم التعاونية باعداد الصياغة

النهائية لخطتها السنوية على ضوء ماوصلها من تصحيحات من الإتحاد ، يجب أن يتم إعداد الخطة فى فترة أقصاها الشهر الثانى — من السنة المعنية بالتخطيط .

وأهم خطتين فرعيتين ، هما : خطة مردود المبيعات لجمعيات التجزئة ، وخطة تأمين بيع هذه البضائع .

(أ) خطة مردود المبيعات بتجارة التجزئة :

المقصود بمردود المبيعات بتجارة التجزئة التعاونية ، هو جملة ماتحصل عليه التعاونية من المستهلكين لقاء ماتبيعه لهم من السلع والخدمات الإستهلاكية ، وعادة يكون المستهلك هنا فرداً أو فى بعض الحالات مؤسسة أو منظمة تحتاج إلى سلع محدودة وترى أنه ليس عملياً أن تشترى هذه السلع من المنتج مباشرة أو بأسعار الجملة .. وتتقاضى الفنادق أسعار الماكولات والمشروبات المقدمة للجمهور باسعار التجزئة وكذلك أسعار المبيت .

ولهذا يدخل ضمن مردود المبيعات بتجارة التجزئة مايلى :—

— بيع البضائع وبدل المبيت فى الفنادق ، أو لقاء التصليحات للسلع الإستهلاكية ، أو لقاء خدمة العمل بالقطعة كالخياطة وغيرها .

— بيع البضائع الإستهلاكية وليس مستلزمات الإنتاج

— مايباع غالباً للمستهلكين كافراد وليس مايباع لبعض المؤسسات والمنظمات التى تشترى بسعر الجملة ، ماعدا طبعاً تلك المشتريات المحدودة التى سبقت الإشارة إليها ، حيث تشتريها هذه المؤسسات من شبكة تجارة التجزئة .. كالحاجيات المكتبية والمنزلية .

– يدخل عادة فى نطاق مردود المبيعات بتجارة التجزئة ، مخازن الدولة وشبكة مخازن التعاونيات للبيع بالتجزئة والمطاعم والحانات والمقاهى والفنادق لقطاع الدولة والقطاع التعاونى . كما توجد محلات بيع الصحف والمجلات والكتب التى تعتبر هى الأخرى من ضمن هذه الشبكة وكذلك تعتبر محلات بيع السيارات والدراجات للاستعمال الشخصى وأدواتها الإحتياطية وبيع البنزين وبقية أنواع الوقود ، أو محلات بيع مواد البناء للجمهور ، هى الأخرى من ضمن شبكة التجارة الداخلية لتعاونيات التجزئة .. ولهذا فهى تساهم فى تكوين مردود مبيعاتها .

ولايدخل ضمن مردود المبيعات بتجارة التجزئة تلك السلع المباعة للمؤسسات لغرض استكمال تصنيعها ، أو المواد الغذائية المباعة لمؤسسة صناعة التعليب .

هذا وتقوم جميع الهيئات المركزية المرتبطة بمردود المبيعات باعداد خطتها التى تغطى هذا المجال . وهذه الهيئات هى وزارة التجارة الداخلية .. ثم من بعدها إتحاد التعاونيات الإستهلاكية ، وبعض الوزارات واللجان الوطنية والتعاونيات الإنتاجية التى تساهم فى تكوين مردود المبيعات بتجارة التجزئة عن طريق محلات البيع للجمهور التابعة لها ، أو فى المطاعم والفنادق إلخ .. وتقوم اللجان الوطنية – الإدارات المحلية – باعداد مقترح خطة مردود المبيعات بتجارة التجزئة لجميع المحلات الواقعة فى منطقتها .

وتقوم جميع هذه الهيئات المركزية بتقديم خططها لمردود المبيعات إلى وزارة التجارة الخارجية ولوزارة تخطيط الإقتصاد الوطنى ، اللتان تقومان سوياً بوضع الخطة المتكاملة لمردود المبيعات بتجارة التجزئة فى كافة أنحاء البلاد .

ويجب أن يتساوى مجموع حجم المردود لمبيعات تجارة التجزئة تقريباً مع النقود التى يصرفها المواطنون فى الشراء من مخازن الدولة ومخازن التعاونيات ومحلات الخدمة التابعة لهما — كالمطاعم والمقاهى والحانات والفنادق وغيرها — ممن تتعامل باسعار التجزئة .. وهذا القسم من النقود المخصص لهذا الغرض يمكن التعرف عليه من موازنة إيرادات ومصروفات المواطنين .

ويقصد بايرادات المواطنين قبل كل شىء ، الأجور والمرتبات ودخول أعضاء التعاونيات الزراعية والعاملين منهم لحسابهم الخاص ، كذلك كل الدخول التقاعدية ومنح الدراسة للطلبة وغيرها ، ويلاحظ آن جزءاً صغيراً من هذه الإيرادات يدفعها المواطنون كضرائب دخل للدولة لتغطية بعض الخدمات الإجتماعية وجزء آخر يدفعونه للايجارات وبدلات الإشتراك ولتذاكر السفر وغيرها من الخدمات الثقافية ، وجانب منه يودعونه فى صناديق التوفير .. إلا أن القسم الأعظم من إيراداتهم يخصصونه لشراء السلع والخدمات الإستهلاكية وهو ما يطلق عليه بالقوة الشرائية للمواطنين .

ومهمة التجارة الاشتراكية ترمى إلى أن تكون السلع والخدمات المعروضة كافية من حيث الكمية والنوعية وأوقات العرض ، لاشباع القوة الشرائية للمواطنين .

وسبق القول بأنه تدخل فى شبكة التجارة الداخلية بعض المؤسسات كمشترية إلى جانب المواطنين .. ولهذا فإن رصيد السلع والخدمات المعروضة يجب أن ياخذ بعين الإعتبار طلبات هذه المؤسسات أيضاً ويجمعها مع القوة الشرائية للمواطنين ، لأنها ستشتريها كذلك بسعر التجزئة .

ويعتمد رصيد كل سلعة من السلع المعروضة فى شبكة تجارة التجزئة على الطاقة الانتاجية المحلية زائدا ما يستورد من هذه السلع لغرض البيع ، وذلك لأنه ليس كل ما ينتج أو يستورد يعرض فى شبكة التجارةللتجزئة ، والقدر غير المعروض لايدخل فى رصيد السلع المعروضة فى التجارة الداخلية ، حيث يذهب جزء من هذه السلع المنتجة محليا أو المستورد إلى التصنيع ، أوللتصدير ، أو لغرض استهلاكه اجتماعيا . . الخ . وهذا الجزء يسمى « الرصيد غير المخصص للسوق » . . وتخطيط كلى الرصيدين من السلع المخصص للسوق وغير المخصص للسوق يجرى عبر إعداد جملة موازنات كل واحدة منها تتناول سلعة رئيسية معينة . . ويعبر عن التوافق الضرورى بين القدرة الشرائية للطلب ، وحجم جملة المعروض من رصيد السلع المخصص للسوق ، يعبر عنه بأسعار التجزئة . . أى أن حجم مردود المبيعات بتجارة التجزئة فى عموم البلاد يجب أن يتجاوب مع القدرة الشرائية للطلب ، وبذلك يكون الرصيد المخصص للمشتريات من قبل المواطنين زائدا ما تشتريه المؤسسات بسعر التجزئة ، متساويا مع مجمل رصيد السلع المعروضة بسعر تجارة التجزئة .

ويجب تأمين التوافق بين القدرة الشرائية للطلب ورصيد السلع المخصص للسوق فى جميع مناطق الدولة دون استثناء . . والسبب فى ذلك يعود إلى أن المواطنين يرغبون فى شراءسلعهم الاستهلاكية من أماكن إقامتهم .. ولهذا فمن الضرورى عمل موازنة لايرادات ومصروفات المواطنين فى كل محافظة وتأمين رصيد السلع المعروضة للسوق والتى تتجاوب مع القدرة الشرائية لطلب المواطنين فى تلك المحافظة .

ويجب عند التخطيط لهذا المجال الأخذ بعين الاعتبار انتقال النقود من محافظة إلى محافظات أخرى وبالعكس .

فمثلا فى المحافظات التى توجد فيها أماكن سياحية أو مصحات إستشفاء واستجمام ، يكون رصيد الشراء ليس مقصوراً على سكان تلك المحافظات ، وإنما زائدا الضيوف القادمين لها . . وعلى العكس من ذلك عندما يتجمع فى المدن الكبيرة عمال يعملون فيها ، ويكونوا نازحين إليها من محافظات أخرى . أو أماكن نائية ، فان هؤلاء العمال ينتهزون فرصة العطلات للذهاب إلى محال إقامتهم ، إما بقصد قضاء عطلة نهاية الأسبوع ، أو زيارة عائلاتهم ، وتبعاً لذلك فان هؤلاء العمال لا يصرفون كل إيراداتهم التى حصلوا عليها فى أسواق المدينة التى يعملون فيها ، وإنما يصرفون جانباً منها فى أسواق المدن التى تقيم فيها عائلاتهم ، ويذهبون إليهم لزيارتهم باستمرار .

ان تأمين التوافق بين القدرة الشرائية للطلب ومجمل الرصيد السوقى للسلع الاستهلاكية فى كل محافظة وفى عموم البلاد ، ما هو إلا المرحلة الأولى فى عملية تخطيط التجارة الداخلية .. أما المرحلة الثانية وهى الأصعب فهى كيفية تخطيط تقسيم مردود المبيعات لتجارة التجزئة على كل نوع من السلع التى ستعرض للبيع . . أى المقصود هنا هو كيفية تأمين تلك السلع التى يريدها فعلا المواطنون وبالتشكيلة والنوعية المفضلة عندهم للتجاوب مع طلباتهم .

من المعروف أن المواطنين يقررون وفق مشيئتهم الخاصة ، فى أى غرض سيستخدمون ايراداتهم ، ولهذا تبرز صعوبة التخطيط لكل سلعة تعرض فى السوق ضمن رصيد التجارة الداخلية . . ويعتبر مثل هذا التخطيط على جانب كبير من الأهمية ، حتى يسلم المنتج والمستورد تلك السلع للسوق فى الوقت المناسب وحسب التشكيلة والنوعية المرغوبة .. ويمكن حصر هذه السلع وتحديدها بعد دراسة مجموعات المستهلكين وعادات استهلاكهم لنوع معين يتكرر من السلع الأساسية . . ويمكن القول إلى

حد كبير أن الاحصائيات قادرة على إنجاز هذه المهمة . . أما التغير الذى يحدث على تركيب الاستهلاك فيجب متابعته بدقة وعناية . . وقد أثبتت التجارب بان العوامل المؤثرة على تطور طلب المستهلكين يمكن أن تتلخص فيما يلى :

(أ) التغير فى الارادات (الدخول) الحقيقية للمواطنين ، والتغير فى العناصر المكونة لهذه الدخول .

(ب) التغير فى الأسعار ، وتبعاً لذلك تتغير العلاقة بين المستهلك والسلع وفقاً للتسعير الجديد إذ يكون على المستهلك أن يقرر فيما إذا كان من صالحه التحول من استهلاك سلعة معينة إلى أخرى. وينطبق هذا القول على الخدمات أيضاً .

وتوجه الدولة الاشتراكية عن طريق التخطيط كلى هذين العاملين، ولهذا تستطيع أن تقرر التطور المتوقع لتركيب طلب المستهلكين ، وذلك حسب اتجاهات التطور التى جرى دراستها وتحديدها فى السابق ، بعد التغير الذى حدث فى الارادات الحقيقية والأسعار ..

مثلا تؤكد الدراسات الاقتصادية بأنه عند نمو الارادات الحقيقية ، بدون حدوث تغير فى العلاقة السعرية ، فسيزداد استهلاك السلع غير الغذائية بنسبة أكبر مما يحصل من زيادة فى استهلاك السلع الغذائية . ويزداد الطلب فيما يتعلق بالسلع غير الغذائية على السلع المعمرة كالثلاجات والغسالات وأجهزة التليفزيون والسيارات للاستعمال الشخصى . . وكذلك السلع التى تظهر حديثا نتيجة للتطور فى التكنولوجيا والتكنيك . . أما الإقبال على السلع الاستهلاكية الغذائية وزيادة المستهلك منها نتيجة لزيادة الدخول الحقيقية ، فإنه يمس اللحوم والشحوم

أكثر مما يمس السلع الغذائية النهائية . . وهكذا يمكن تحديد هذه السلع ووضع سلم لتدرج الاقبال عليها بعد كل زيادة فى الدخول الحقيقية مع بقاء أسعارها ، أو حساب العلاقة السعرية الجديدة .

وعند إجراء دراسة لتحديد إستهلاك كل فئة من فئات المواطنين ، فان أول مايجب أخذه فى الإعتبار ، هو فئة السكان الزراعيين ، وفئة السكان غير الزراعيين .. لأن الفئة الأخيرة تصرف من دخلها على المواد الغذائية أكثر من الأولى ، التى توفر لها ظروف حياتها الزراعية إمكانيات توفير جزء من غذائها خارج رصيد السوق .

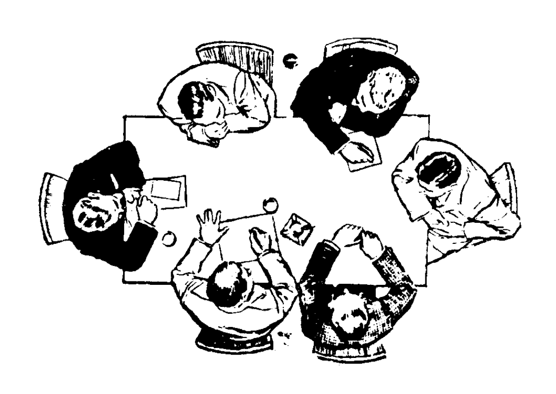
ويجب أن تكون المعطيات الأساسية لتخطيط مردود المبيعات لتجارة التجزئة ، الدراسات الإستقصائية لتطور الطلب الإستهلاكى على كل سلعة رئيسية .. ويرجع فى مثل هذه الدراسة أولا إلى المستهلكين أنفسهم رغباتهم وأذواقهم وعاداتهم ودخولهم .. وثانياً إلى السلعة الإستهلاكية ذاتها ، سعرها وكيفية الإعلام عنها وتسويقها .. ويجب التأكد عند دراسة المستهلكين من معرفة أية فئة من السكان حتى الآن كانت تشترى نوعيات معينة من السلع ، ومتوسط أعمارهم ، وجنسهم ، وظائفهم ، دخولهم ، وما هو متوقع من تغير فى وسط هذه الفئة من السكان ، وأثره على إستهلاكهم لتلك السلع . أما متابعة سلع معينة بالدراسة ، فيعنى معرفة مدى تطور تقدمها من حيث النوعية واللون ، التغليف الملائم للمستهلك وسعر هذه السلع ، وأى تغير ممكن أن يحدث على هذه السلع لكى يجعلها مرغوبة أكثر من قبل المستهلكين .. ومثل هذه الدراسة يجب أن تتناول عمر السلعة ، مثلا بالنسبة للملابس والأحذية وتاثير الموضة عليهما ، وتاثير التقدم التكنيكى على السلع المعمرة كالثلاجات والغسالات والمكانس

الكهربائية وغيرها..لأن نزول أية سلعة حديثة عصرية سوف يؤدى إلى انكماش حجم الطلب على السلع المماثلة المنتجة سابقاً..ويلاحظ هذا على وجه الخصوص بالنسبة لجهاز التليفزيون الملون ، المسجل (ريكوردر) على أربعة مستويات الراديوهات المزودة باجهزة للاسطوانات .. إلخ . وتعتبر هذه الدراسة المقارنة على جانب كبير من الأهمية ، خاصة وقد ثبت أنه أيا كانت قوة حملات الإعلام والدعاية لجذب المستهلك لشراء السلع القديمة .. فإنه فى الغالب ، تكون هذه الحملات عاجزة نسبياً .

ولايحسب حجم المبيعات فقط عند تخطيط مردود المبيعات لتجارة التجزئة ، وإنما يؤخذ فى الحسبان أيضاً المخزون فى أول المدة وفى آخر المدة ، والمشتريات .. وهذه المؤشرات ترتبط ببعضها على الوجه التالى :

مخزون أول المدة + المشتريات = المبيعات + المخزون النهائى .

وينبغى أن يكون واضحاً ، أننا عند وضع الميزانية التخطيطية لمخزون أول المدة ، فى الفترة التى تسبق السنة التى تخطط لها ، فانه يخطط كحالة متوقعة تقديريا .. ويجرى حسابه من الأرقام المعروفة عن آخر المخزون زائداً المشتريات المتوقعة وناقصاً المبيعات المتوقعة لهذه الفترة المتبقية . وقد سبق أن أوضحنا بأن التعاونية تضع مقترح خطتها فى تاريخ معين غالباً مايكون الشهر التاسع . فيعنى هنا للأشهر الثلاثة المتبقية لنهاية السنة . ويجرى فى التطبيق تصحيح الرقم « المتوقع » للمشتريات والمبيعات من الأرقام الحقيقية تدريجياً .. أما المخزون فى آخر المدة فيجرى حسابه إعتمادا على التقنين المتفق عليه لكل سلعة ، فمخزون اللحم المقنن مثلا يجب أن يكفى لمبيعات أسبوع كامل ، والسكر مثلا لنصف شهر .. وهكذا مع بقية السلع .



إن مبدأ كفاءة الخطة يتضمن ضرورة مراعاة تحقيق التناسب بين المدخلات والمخرجات وفقاً للنسب الإدارية المتعارف عليها فى هذا الشأن . . وهذا يتطلب الدراسات التحليلية العلمية حتى يوضح التخطيط أساليب الأداء . . كالاجراءات والطرق والقواعد والبرامج والميزانيات التقديرية . . الخ . والثورة الادارية فى علميتها وموضوعيتها قادرة على تنظيم العمل بين مختلف التخصصات ، وفقاً لمفهوم « فريق العمل » . . بمعنى أنه لا يوجد عمل من الأعمال يتوقف أداؤه على خبرة واحدة بعينها . . بل أن الأعمال لكى تؤدى بكفاءة تامة فى حاجة إلى تعدد الخبرات . . وهذا التنوع فى التخصصات توجيه طبيعة التكامل فى الجهود التى تتضافر من أجل تحقيق الهدف العام فى تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع المتعاونين .

إن تشكيلة السلع الإستهلاكية متنوعة بشكل كبير جداً ، ولهذا تصنف السلع القريبة من بعضها وتدرج فى قوائم .. مثلا فى السلع الغذائية تدخل اللحوم والمعلبات من اللحوم ، الألبان ومشتقاتها ، الخبز والمعجنات ، الخضروات والفواكه ، السكر والشاى .. إلخ . وبالنسبة للسلع غير الغذائية مثلا الملابس تدخل ضمنها القطنيات ، الصوفيات ، الحرائر الكتان ، والأحذية (رجالى ونسائى وأطفال) .. إلخ . وللسلع المنزلية مثلا أدوات المطبخ ، الأثاث ، الأجهزة الكهربائية .. إلخ .

التخطيط للتعاونية الزراعية الانتاجية :

التعاونيات الزراعية مثل غيرها من بقية أنواع التعاونيات ، يدار تطورها وفق الخطة الإقتصادية الشاملة . طبعاً مع فارق وهو أن تسيير نشاطاتها الإقتصادية لا يتم مباشرة من قبل الدولة ، كما يجرى فى مزارع الدولة أو مصانعها.. وإنما هو من شئون أعضائها.. والدولة تؤثر عليها بصورة غير مباشرة بالوسائل الإقتصادية .. كالأسعار ، القروض والفوائد عليها ، الضرائب ، المساعدات الممنوحة عن تحقيق غرض معين ترغب الدولة فى تحقيقه .. إلخ .

وهذه التعاونيات الزراعية الإنتاجية تمثل الملكية الجماعية للأرض وماعليها من أصول ثابتة (مبانى ومكائن وآلات وأجهزة) ومزروعات .. وهى شكل من أشكال الملكية الإشتراكية ، وتقوم على العمل الجماعى المشترك لأعضائها .. وهى مؤسسة ذات إستقلال ذاتى ولها شخصيتها القانونية ، إلا أنها ترتبط مع الملكية الإجتماعية العامة للشعب (الممثلة بقطاع الدولة) باعتبارها القوة القائدة لمجموع الإقتصاد الوطنى

ويستخدمون فى التعاونيات الزراعية التى تعتبر وحدات إنتاجية

على العمل الجماعى المشترك ، وسائل إنتاج تعود ملكيتها عليهم جميعاً .. وكذلك البذور والعلف والأسمدة وغيرها من وسائل العمل الرئيسية والمساعدة .

ووسيلة الإنتاج الأساسية هى الأرض ، حيث جرى فى الإتحاد السوفيتى ومنغوليا الشعبية تأميمها ووضعها تحت تصرف التعاونيات للاستخدام المؤبد بدون تعويض .. أما بقية بلدان الدول الإشتراكية فقد طبق الإصلاح الزراعى وإستردت بموجبه الأراضى الزائدة من الملاك الكبار بدون تعويض ووزعت على الفلاحين المعدمين وعلى الفلاحين الذين يملكون قطعة أرض صغيرة جداً .. ثم جرى تجميع هذه الأراضى فى تعاونيات نظراً لفائدة الإنتاج الكبير القائم على الإدارة العلمية ، وإمكانيات التخطيط العلمى الذى يتم بموافقة الملاك الحقيقين وهم جماهير الفلاحين أنفسهم .

وبراعى أنه من بين العوامل التى تؤدى إلى تفاوت فى دخول التعاونيات ، الفروق الموجودة فى خصوبة الأرض وبعدها أو قربها عن مصادر المياه ، والأسواق وغيرها . . فالتعاونيات التى تشتغل فى ظل ظروف ملائمة يتكون عندها دخل غير إعتيادى وهو ما يطلق عليه بالتعبير الاقتصادى « الريع التفاضلى » .

ويأخذون فى الدول الإشتراكية بما يطلق عليه « وحدة النظام التمويلى والنقدى » ، فهم يحصرون جميع الشئون المالية للقطاع العام والقطاع التعاونى فى مصرف الدولة ، وهذا المصرف غالباً ماتكون له فروع فى جميع المحافظات ، وتنوب عنه صناديق توفير البريد فى الأماكن الأخرى التى لايوجد له فيها فرع ، لا سيما فى القرى الصغيرة .. ومصرف الدولة هذا يضع أسلوباً « لتوحيد الحسابات » .. وفيما يتعلق بالتعاونيات يطلب منها

أن يكون لها بعض الأرصدة الضرورية : رصيد تجديد وتوسيع الأصول الثابتة ، رصيد الحساب الجارى ، رصيد التعويضات والمكآفات التشجيعية ، الرصيد الإحتياطى . الرصيد الثقافى والإجتماعى ، رصيد تشييد المساكن للعاملين فى التعاونية .. وتتجمع الأصول الضرورية فى رصيد تجديد وتوسيع الأصول الثابتة ، لتمويل عملية صيانة وإعادة وسائل الإنتاج البسيطة والموسعة إلى طاقتها الإنتاجية .. أو باقتطاع جزء من الأرباح لغرض « التوظيفات الجديدة على توسيع الأصول الثابتة » .. كبناء مبانى جديدة وشراء مكائن وآلات جديدة ذات طاقة أكبر من الأولى .. ويدخل ضمن هذا الرصيد مايصرف على التصليحات الجزئية والترميمات العامة .. وبالإضافة إلى المصادر الذاتية التى أشرنا إليها لتغذية هذا الرصيد فيمكن أن ياتى للتعاونية مصادر خارجية من ميزانية الدولة العامة على شكل مساعدات أو من الإدارات المحلية للتمويل المشترك على بعض المشاريع التى يمكن أن تفيد التعاونية والإدارة المحلية .

وتتجمع فى رصيد الحساب الجارى ، أو مايسمى « بالرصيد الدورى » أموال التعاونية المخصصة لشراء البذور والأسمدة والعلف والحيوانات وغيرها من مستلزمات الإنتاج الجارية التى تدخل فى العملية الإنتاجية خلال الفصل الزراعى ، ويتم تمويلها ذاتياً .

كما ويدفع من « رصيد التعويضات » نصيب كل عضو لقاء عمله فى التعاونية حسب معدلات الأداء التى حققها .. أى وفقاً لكمية ونوعية العمل .. ثم تدفع منه العلاوات والمكافآت والحصة من الربح التى تخص كل عضو .. وتأخذ فى الوقت الراهن بعض التعاونيات المتقدمة بطريقة دفع الأجور الثابتة فى كل شهر . وتدفع فى آخر العام بعد إجراء الحسابات الختامية المكافآت التشجيعية لكل بنسبة تتعادل مع حجم أجوره خلال

العام ، ومابذله من جهد فوق المعدلات المقررة ، وحصة متساوية لكل الأعضاء كمشاركة فى الأرباح .. وهذه الطريقة أو تلك يقررها إجتماع الأعضاء فى (الجمعية العمومية) لكل تعاونية .

ويقتطع « الرصيد الإحتياطى » من « الدخل الإجمالى » — ويجب أن يكون بنسبة يحددها إجتماع الأعضاء ، ويهتم هذا الرصيد بتغطية ماهو غير متوقع من خسائر لا تدخل ضمن الخسائر المؤمن عليها وتدفعها مؤسسة التأمين .

أما « الرصيد الثقافى والإجتماعى » فيصرف منه على الشئون الثقافية والإجتماعية التى يقررها أعضاء التعاونية ، ولاتدخل هنا التعويضات الإجتماعية للعاجزين أو المرضى أو المرتب التقاعدى ، فهذه تصلهم من مؤسسة الضمان الإجتماعى التابعة للدولة ، وهى المسئولة عن كل مواطن سواء عمل فى القطاع العام أو فى القطاع التعاونى .. فتعطى له راتباً تقاعديا ومرتباً يصل فى بعض الدول إلى ٩٠ ٪ من مرتبه الأصلى خلال مرضه وإنقطاعه عن العمل بعذر من الطبيب .. كما ويعطى للمرأة الحامل مرتب كامل عن ستة وعشرين أسبوعاً إلى حين الولادة .. ويمكن أن تأخذ نصف مرتبها إذا أرادت أن تظل مع طفلها لتربيته لمدة سنة كاملة بعد إنتهاء أجازة الولادة .. كما وتعطى كثير من الدول الإشتراكية مرتب لكل طفل يولد يتصاعد مع تصاعد عددهم تشجيعاً لهم على الإنجاب ، حيث أن الحروب السابقة أفنت العديد من الرجال ، هذا بالإضافة إلى حاجة هذه البلاد الملحة إلى الأيدى العاملة .

المبحث الرابع

مشكلات التخطيط التعاوني



مشكلات التخطيط التعاونى

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن من بين مشكلات التخطيط التعاونى السليم ما يلى :

١ – إنعدام كفاءة تحليل النشاط الإقتصادى للتعاونيات :

ينبغى فى سبيل تحقيق تخطيط علمى سليم للتعاونيات ، معرفة القوانين المتحكمة بالتطور الاقتصادى ، واستخدام هذه المعارف المكتسبة خلال إصدار القرارات فى الوظيفة الإدارية . . ويساعد النشاط التحليلى الجدى الذى تجريه التعاونية بانتظام على إتخاذ القرارات كما وأن المعلومات المتجمعة كنتيجة للنشاط التحليلى تمكن الاداريين من الاطلاع بمستوى جيد على ما يجرى فى التعاونية التى يديرونها ، وبذلك تتوفر لهم الأسس المطلوبة لاصدار القرارات أثناء الادارة . والتحليل هنا هو أسلوب لتعميق المعرفة ، وينبغى أن تتوافر هذه الأداة العملية للمعرفة عند كل قائد إدارى ، وبذلك يمكنه استخدام التحليل كأداة للادارة . وعلى التعاونيات أن تتأكد من توافر الشروط والمقومات اللازمة لذلك ، وتعيين الجهات أو الأشخاص الذين سيقومون باجراء مثل هذا النشاط التحليلى.. وتشكل كثيراً من التعاونيات فى المجتمعات المتقدمة نراها تشكل فرعا خاصا لهذه المهمة تطلق عليه اسم « فرع الترشيد » . . ويتضمن التحليل الاقتصادى بالإضافة إلى جوانب أخرى. ومثل هذا الفرع يستطيع أن يكشف عن الإحتياجات الكامنة لزيادة الانتاج والتسويق لتخفيض التكاليف . ويقوم بالتحليل القيمى الذى يهتم بصفة خاصة بالمنتجات الطويلة الأجل. التى تكون فيها الطاقات الاحتياطية عالية . . فاذا استغلت كل هذه الطاقات الكامنة فستنخفض التكاليف على الوحدة المنتجة . وفقاً لقانون تناقص التكاليف .

كما ونحب أن نوضح أنه لا يكفى نوع واحد من التحليل . فى جميع الحالات وفى كل الأوقات . . بل ينبغى الاعتماد على نظام كامل من التحليل، يمكن من الوصول إلى رفع كفاءة الأدارة وخلق المقومات الكافية لإصدار القرارات والاستنتاجات الصائبة . ومثل هذا النظام الكامل للتحاليل يخضع لمستوى التطور ، والأحوال السائدة فى المكان الذى يراد استخدامه فيه . .

ويمكن تقسيم النشاط التحليلى من حيث الزمن ، ومن حيث الرقابة كما يلى :

(أ) من حيث الزمن :

هناك تحليل للوضع الماضى وتحليل للوضع الحاضر . كل ذلك من أجل تلمس الظاهرات الاقتصادية وتحليلها لتحسين الوضع فى المستقبل . فكلما استطعنا أن نوضح المهام المستقبلية بصورة أفضل ، كلما كان التخطيط أكثر واقعية وأمكن تنفيذه . فمن التحليل الذى نجريه للفترة القصيرة الأجل الحالية ، ولفترة أطول للماضى نتمكن من أن نجعل تحليلنا الطويل الأجل للتطور المقبل أكثر قدرة على التنبوء بمعرفة معالم الطريق الذى نخطط لاجتيازه بأقصر وقت وأقل التكاليف . . ولهذا وجدت التعاونيات أنها فى حاجة ملحة لاعداد الترتيب التطورى ، الذى يأخذ بعين الاعتبار التطور الإنتاجى وليس تطور الأقسام كما كان يجرى سابقاً . .

أى أن الحلقة الرئيسية فى التعاونية هى خطتها الإنتاجية التى تعتمد على التحليل الدائم ، ويجرى توضيحها وتحسينها باستمرار . وعند التحليل والتقييم وفق منهج الترتيب التطورى

هذا ، ينبغى أن يكون المؤشر الحاسم والمقرر هو زيادة إنتاجية العمل الإجتماعى ، وتحسين نوعية المنتجات .

(ب) ومن حيث الرقابة :

ينبغى إعداد تقارير متابعة النشاط الاقتصادى شهريا فى التعاونيات ، وتكون عادة مرتكزة على متابعة تنفيذ المهام المرسومة فى الخطة الانتاجية : المبيعات ، الدخل الاجمالى ، القواعد المقننة للاستهلاك من المواد الأولية ، انتاجية العمل ، النوعية ، تكوين الأرصدة ، خطة العمل ، والوسائل الجارية (السيولة) . ويلاحظ أن التقارير الأكثر عمقاً والأوسع شمولا ، هى التى توضع عن متابعة النشاط الإقتصادى خلال العام كله . وهكذا تكون أنباء تنفيذ المهام الشهرية والربع سنوية والسنوية الموضوعة فى الخطة ، منطلقا لصياغة المهام فى خطة العام اللاحق والأعوام التى تليه . . ومن خلال تقارير المتابعة هذه توجه الأضواء على التغيرات والمعوقات التى تدرس بعد التحليل وتتخذ الاجراءات لتلافيها .

ويجرى بحث هذه التقارير عن متابعة التنفيذ ومناقشتها مع القوى العاملة فى الأقسام . ومناقشة التقرير السنوى مع الممثلين المنتخبين الذين يعتبرون من المشاركين الفعالين فى إعدادها . وتسمى تقارير متابعة الخطة بالتحليل المنتظم ، أى التحليل الذى يجرى بانتظام ودون إنقطاع . وفى بعض الأماكن الحماسة يصبح مثل هذا النشاط التحليلى المنتظم عملا أسبوعياً ، بل وحتى عملا يومياً وأحياناً حتى فى كل وردية ، أى عدة مرات فى اليوم الواحد .

وإذا صادف وحصل خلل هام فى مجال معين ، فيمكن أن يجرى

التحليل غير المنتظم لذلك الجزء لمعرفة أسباب الخلل وإقتراح الحلول . . ومثل هذا النشاط الأخير يقوم به عادة المسئول عن الرقابة الداخلية .

وتسمى مثل هذه التقارير التى توضع عن نشاط المؤسسة وحصيلة العام كله فى النظام الرأسمالى « بالتقرير التجارى » . . ويكون التقرير التجارى فى الشركة المساهمة متضمنا : لمجمل رأس المال الدائر ، ومجموع الموجودات فى الميزانية ، وحصيلة رأس المال المتجمع من بيع الأسهم ، والتوظيفات (الاستثمارات) المحلية ، والمساهمة فى توظيفات مع الغير (محليا أو خارج البلاد) ، وتكاليف الأبحاث ، التكاليف الشخصية (أجور ومرتبات) ، عدد العاملين (محليا وفى فروع الشركة فى الخارج) ، والعائد على الأسهم .

ويتبين من هذا التقرير كذلك تركيب مجلس الادارة وجهاز التفتيش فى الشركة .. وأحيانا يرفق بالتقرير رسوم بيانية توضيحية عن مجمل النشاط الاقتصادى لهذه المؤسسة منذ تأسيسها حتى عام إعداد التقرير ، مشيرة إلى المؤشرات التالية : رأسمال الأسهم ، الاحتياطى ، العائد محسوبا بالنقود وبالنسبة المئوية إلى مجموع حجم رأسمال الأسهم ، كما تبين هذه الرسوم الموجودات (الأصول) ، والمطلوبات (الخصوم) ، وزيادة عدد العاملين فى هذه الشركة المساهمة . وفى جزء آخر من التقرير التجارى ، يشار إلى المؤسسات التى جرى دمجها مع هذه الشركة فى العام المنصرم ، وتحت أية شروط تم قبول المساهمين الجدد ، ويذكر فى التقرير التجارى أسماء المنتجات التى عليها طلب متزايد لكى يزاد حجم المنتج منها لإشباع الطلب غير العادى عليها . كما يشير التقرير التجارى إلى حجم مجمل المبيعات وأفضل الأماكن للبيع (فى السوق الداخلى والتصدير للخارج) ويذكر أيضاً الصعوبات التى اعترضت تسويق السلع لمعرفة أسبابها

وإيجاد الحلول لها . أو اقتراح التحول عن تلك الأسواق والتوجه لأسواق أخرى . أما موضوع الأرباح فيتناوله التقرير بإيجاز . كما يتناول هذا التقرير أسعار البيع ، وشراء المخزون من مواد التموين والطاقة وبشكل عام مجمل الصفقات التجارية . فى حين يجرى اهتمام خاص لموضوع تزايد نسبة العائد فى علاقته بمجموع رأسمال الأسهم .

كما ويشرح التقرير التجارى بالتفصيل جميع ما يتعلق بالاستثمارات والتمويل ، سواء أكانت تخص المنشآت الجديدة . أم التحسينات المدخلة على المبانى والتجهيزات القديمة .

ويهتم التقرير بشكل خاص فى الآونة الأخيرة بكيفية تنظيف الهواء وتنقية المياه داخل المؤسسة ، حيث تخصص أرصدة مالية لهذا الغرض . كما ويتابع التقرير اعادة احلال الأصول الإنتاجية بالحصص المتراكمة من رصيد الاستهلاكات . وزيادة رأسمال الأسهم ، والرأسمال الأجنبى . ويجرى تقييم للنسب المستقطعة لإعادة احلال جميع ممتلكات الشركة من الأموال الخاصة أولا . ثم من المصادر الخارجية ثانياً . كما يلاحظ المقدار المقترض من الأموال لتغطية الاحتياجات الجارية للأمد القصير .

ويثبت فى هذا التقرير الأعمال التى أنجزت بنجاح فى مجال الأبحاث ، وعدد العاملين من الباحثين فى هذا الحقل . ويلاحق التقرير نشاط الشركات والمؤسسات التى تساهم فيها الشركة المساهمة الأم . ومدى تحقيقها للنجاح فى منتجاتها أو فى بقية نشاطاتها وما حققته من عائد لرأسمال الأسهم الذى وظف فيها . ومعلومات مختلفة حولها .

وأخيرا ، يتضمن التقرير كشفاً لعدد العاملين فى الشركة . من حيث حالتهم المهنية وسلم مرتباتهم وأجورهم . ونسبة المتعلمين منهم مع ذكر

شهاداتهم الدراسيه ، ونسبة الأجانب منهم ، وعدد من يمتلكون أسهم فى الشركة ذاتها . . وغير ذلك من التوضيحات .

وفى الملحق التفسيرى للميزانية ، يجرى تبرير الأرقام الواردة فيها ، لاسيما فيما يتعلق بالزيادة فى المخزون ، والأرصدة الجارية ، وحالة رأسمال الأسهم ، والأصول والخصوم ، وغير ذلك من المعطيات ، كل ذلك بالمقارنة مع أرقام ميزانية العام المنصرم . . ويقترح فى نهاية التقرير كيفية توزيع الأرباح الصافية على الأسهم القديمة والجديدة . وترفق هذه الميزانية مع ملحقها التفسيرى عادة بالتقرير التجارى السنوى .

٢ – عدم وجود جهاز إئتمان قادر على تحديد الأسعار :

تعتبر الأسعار من أكثر الأدوات المرنة أهمية لتوجيه نشاط المؤسسات ، ويعتمد عليها فى تقدير حجم المبيعات ، أى الأساس لتكوين الدخل الاجمالى والأرصدة المخصصة للأجور . وتؤدى الأسعار الملائمة بالمؤسسات إلى تحقيق أكبر حجم من المنتجات وتسويقها بدون كساد ، وعلى العكس من ذلك فالأسعار غير الملائمة تؤدى إلى انكماش حجم منتجاتها وكذلك ركود وكساد قسم من القيم الاستعمالية التى تهم كل المجتمع وكذلك المؤسسة ، أى أن زيادة الأسعار تعطل جزء من إنتاجها . ولهذا فمن المهم جداً تفهم كيفية تكوين الأرباح والعوامل المؤثرة عليها (كالمنافسة والاحتكار مثلا) .

وتجبر النسب المتفاوتة للفوائد التى يحصل عليها المصرف نتيجة للقروض التى يمنحها للمؤسسات لغرض توسيع الأصول الثابتة بالإستثمارات الجديدة أو لتغطية احتياجاتها الجارية ، المؤسسات على إجراء الحسابات الدقيقة للتأكد من فعالية مثل هذه القروض وأنها مفيدة فعلا لها ، حتى بعد الوفاء

بشروط المصرف : وتستطيع الهيئات المركزية عن طريق زيادة نسبة الفائدة على القروض أن تكبح بعض الفعاليات الإستثمارية للمشروعات التى ترى أنها غير ضرورية ، أو بالعكس تعجل فى توسيع التشييد الإستثمارى فى المجال الذى تقدر ضرورته بالاستعانة بالنسبة المنخفضة للفائدة على القروض .

ونرى فى الحياة العملية المؤسسات تضطر للالتزام بالعقود وبتحسين نوعية المنتجات وضبط مواعيد التسليم .. إلخ . وذلك خشية من الخصومات والعقوبات المالية التى توقع عليها من جراء التخلف فى تنفيذ بعض المهام

وتستطيع المنح والمساعدات المالية الأخرى أن تشجع إقامة مشاريع فى ظل ظروف معينة فى مناطق معينة مثلا أن تحفز المؤسسة على توطين نشاطها أو نشاط فرع معين من إنتاجها فى هذا الموقع أو ذاك الذى تجد الهيئات المركزية أنه من الأفضل إقامة مشاريع فيه لصالح المجتمع ، كما هو الحال مثلا إذا كان هناك موقع يتميز بوجود فائض من الأيدى العاملة والتى تحتاج إلى فرص عمل جديدة ، أو لحفز المؤسسة على تجديد تكنيكها عندما تكون منتجاتها مهمة لكل المجتمع وكذلك للتجارة الخارجية حتى يكون بمقدورها المنافسة فى الأسواق الخارجية .

ويفرقون فى الإقتصاد الإشتراكى بين أربعة أنواع من الأسعار :

- أسعار الجملة .
- الأسعار التجارية .
- أسعار التجزئة .
- أسعار التجارة الخارجية .

ويجرى التعامل باسعار الجملة بيعاً وشراء (للمكائن والالآت والمواد الأولية والخامات وغيرها من المنتجات) خلال التبادل بين المؤسسات .

ويتم التعامل بالأسعار التجارية فيما تتعلق بمنتجات المؤسسات الصناعية التى تبيعها إلى المؤسسات التجارية .

وتبيع هذه الأخيرة بأسعار التجزئة ، وذلك بأن تضيف إلى الأسعار التجارية الهامش التجارى المقرر . كما وتبيع المؤسسات التجارية والمطاعم سلعها وخدماتها لجمهور المستهلكين . بهذه الأسعار ، أى أسعار التجزئة .

وفيما يلى بعض الأسعار التى تمثل أسعار الجملة :

- أسعار المنتجات الصناعية التبادلية فيما بين المؤسسات الصناعية .
- الأسعار التسويقية فى البناء .
- أسعار المشتريات فى الزراعة .
- الأجور التى تدفع فى العمل المتسم بالصفة الإنتاجية .

ومن بين الأسعار التى تمثل أسعار التجزئة مايلى :

- أسعار الحاجيات الإستهلاكية المباعة فى شبكة محلات البيع بالتجزئة وفى المطاعم العامة .
- أسعار خدمات مؤسسات الخدمات بما فيها خدمة النقل ، طالما أن هذه المؤسسات تقدم خدماتها لجمهور المستهلكين من المواطنين .
- وتحمل صفة أسعار التجزئة كذلك تلك السلع التى تعرض فى السوق الزراعية ، عندما يكون الفائض من المنتجات الزراعية متروك للمزارعين أنفسهم يعرضونه فى هذه السوق .

وينبغى أن نوضح أنه لايمكن إستخدام أى من الأسعار السابق ذكرها

عند تحديد أسعار الصادرات والإستيراد ، وإنما يجب أن تحدد الأسعار بالتوافق مع الأسعار الخارجية ، التى تتحرك إرتفاعاً وإنخفاضاً حول أسعار الجملة . وغالباً ماتكون الفروق كبيرة جداً .

ويمكن توضيح تركيب أسعار الجملة وأسعار التجزئة فى المثال الآتى :

حساب التكاليف الخاص « بالكرة المستخدمة فى المباريات الرياضية وسعرها بالجملة وسعرها بالتجزئة من واقع الدراسات التحليلية لتعاونية الإنتاج

	كرون
– وحدة المواد الداخلة فى إنتاجها	١,٧٦
– وحدة الأجور لإعداد المواد الأولية	٠,٢٣
– وحدة الأجور لإنتاج الكرة	١,٣٦
– المصروفات الإدارية لإعداد المواد الأولية	٠,٦٥
– المصروفات الإدارية لإنتاج الكرة	٠,٩٣
– المصروفات الإدارية للتخزين	٠,٥١
	٥,٤٤
– مصروفات التسويق الخاصة بالتعاونية الإنتاجية	٠,١١
– مجموع التكاليف التامة	٥,٥٥
– أرباح المؤسسة الإنتاجية	١,٣٠
سعر الجملة	٦,٨٥
– ضريبة التداول لميزانية الدولة	١٤,١٥
السعر التجارى	٢١,–
– ١٦ ٪ هامش تجارى للجملة وللتجزئة	٤,–
سعر التجزئة	٢٥,–

رسم تخطيطى يوضح تركيب أسعار الجملة وأسعار التجزئة

التكاليف التامة + الأرباح
↓
سعر الجملة

+ ضريبة التداول لميزانية الدولة
↓
السعر التجارى

هامش تجارى للتجارة الداخلية
↓
سعر التجزئة

ويلاحظ فى هذا المجال ، أن ضريبة التداول (على الإنتاج) التى تذهب لميزانية الدولة تشكل رقماً كبيراً نسبياً فى تركيب سعر الكرة ، إلا أنها فى سلع أخرى تكون ضئيلة أو معدومة بالمرة كحاجيات الأطفال مثلا .

وتستخدم الدول الإشتراكية ضريبة التداول المتفاوتة لغرض إكتساب ماهو ضرورى لتغطية عملية إعادة الإنتاج (تجديده أو تكراره) اللازمة للمجتمع وتقدمه فى المستقبل . وكذلك لتغطية تكاليف الإستهلاك غير الإنتاجى ، ولكى توازن بين العرض والطلب ، وفى سبيل إعطاء الأفضليات لشراء سلع معينة بتسهيلات (كحاجيات الأطفال مثلا) أو على العكس وضع صعوبات للحد من إستهلاك بعض السلع (مثل المشروبات الكحولية) .

وتعتبر الأسعار عاملا سياسياً — إقتصادياً هاماً . بواسطتها تمكن إجراء التسويات الملموسة فى العلاقة بين المؤسسات ، وفى جزء من العلاقة بين المواطنين والدولة الإشتراكية .. وكما أوضحنا سابقاً ، تبيع المؤسسات

الصناعية ، منتجاتها باسعار الجملة للمؤسسات الأخرى التى تدخل هذه المنتجات فى إنتاجها.

وتبيع المؤسسات الزراعية منتجاتها بأسعار الشراء إلى المؤسسات .. أما جماهير المستهلكين فتشترى باسعار التجزئة التى تحوى فى تركيبها بالإضافة إلى سعر الجملة ، ضريبة التداول على الإنتاج والتى تذهب لتغذية ميزانية الدولة ، زائداً الهامش التجارى الذى يبقى لمؤسسات البيع التجارية ليغطى مصروفاتها ويوفر لها ربحاً معيناً . وفى جميع أنواع هذه الأسعار ، يكون للسعر تأثير على سعة حجم العرض أو الطلب .. وتستطيع الدولة الإشتراكية إستخدامه فى تنفيذ الخطة من حيث الحجم المطلوب من المنتجات ومن حيث تركيبها .. ومن أجل تعزيز التطور الرأسى للانتاج .. وتسهم الأسعار الإقتصادية فى الوصول إلى درجة رفيعة من إشباع حاجيات المجتمع بشكل يتحقق من خلاله التوازن بين العرض والطلب ، وذلك من خلال أسعار تقترب جهد الإمكان مع التكاليف الإجتماعية الضرورية المتجاوبة معها .

٣ – عدم تحديد النشاط التسويقى :

ينبغى أن يلبى الإنتاج إشباع حاجات معينة ، ومن أجل ذلك لابد أن يتم وفق تشكيلة مقبولة ويصل إلى المستهلك فى الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب أيضاً .. وهذا هو الهدف من النشاط التسويقى أى نقل المنتجات النهائية – أو خدمات التجميع والتصليح وغيرها – من المنتج إلى المستهلك – مباشرة أو بواسطة حلقات التوزيع .

والنشاط التسويقى هو النشاط الذى يستهدف تأمين الطلبات على المنتجات – بما فيها العمل المتسم بالصفة الصناعية – وأسلوب إيصالها للمستهلكين . وهذه المهمة يجب أن لا ينظر إليها من جانب الكم فقط ، بل من جانب النوع والوقت أيضاً .

ومن أجل ذلك ينبغي الإهتمام بموضوع الإحتياطي المخزون من المنتجات النهائية في التعاونيات الإنتاجية ، لتستطيع أن تلبي الطلبات العاجلة في في أقصر وقت ممكن ، ولإشباع رغبات المستهلكين بكمية السلع المطلوبة وبالتشكيلة التي يريدونها .

ويلاحظ أن السلع التي تخزن ، تكون في العالب تلك السلع التي تنتج بالجملة بكميات كبيرة وفق نموذج محدد ، وتكون الطلبات عليها من قبل المستهلكين بصورة غير منتظمة وبكميات قليلة في كل دفعة . وعلى العكس من ذلك ، فإن السلع التي تنتج لإشباع طلبات عدد محدود من الموردين ، غالباً ما تنتج وفق المواصفات التي يتقدمون بها وبالكمية التي يطلبونها ، ويكون المخزون منها هو في حدود إشباع حاجاتهم إلى أن تنتج كميات كبيرة من هذه السلع التي تكفي أكثر من دفعة واحدة من الطلب ، فتخزن الكميات المتبقية ، لتسلم فيما بعد على دفعات .. وفي مثل هذه الحالة يجب أن تكون التكاليف المحسوبة على التخزين أقل من التكاليف المحسوبة على الإنتاج ، أي لو أردنا إنتاجه دفعة دفعة حتى لانحتاج إلى التخزين .

ويرتبط دائماً حجم السلع المخزونة بحجم الإنتاج في كل دفعة . ويمكن أن يبلغ حجم المخزون في حالة التسويق المنتظم للمنتجات النهائية حوالى نصف حجم المنتج تقريباً .. خاصة إذا كان عدد حلقات التوزيع كبيراً ، وأن هناك طلب مستمر على مثل هذا الإنتاج .. وفي الحياة العملية لابد من دراسة كل سلعة والعوامل المؤثرة على إنتاجها وتسويقها لمعرفة الحجم الأمثل من المخزون منها .

وعند التخطيط لحجم وتركيب الإنتاج ، يجب أن نأخذ فى الحسبان ليس فقط رغبة طالبى البضائع ، بل أيضاً الإمكانات الإنتاجية التى تحددها القدرة الإنتاجية وإمكانات إستخدامها ، وكذلك ينبغى مراعاة القوى العاملة التى ستقوم بتشغيل هذه القدرات الإنتاجية ، والإحتياطى المخزون من المواد الخام والأولية ، والطاقة والمحروقات وغيرها من العوامل المؤثرة على الإستخدام الأمثل لهذه القدرات الإنتاجية ، أو على العكس التى تحد منها :

والذى نعنيه هنا بالقدرات الإنتاجية للمؤسسة ، هو الحد الأعلى من المنتجات التى يمكن إنتاجها خلال فترة محدودة وفق أفضل الشروط خلال العام أو فصل معين أو يوم . ويمكن الوصول لإنتاج هذا الحد الأعلى من سلعة أو سلع معينة ، باستخدام أفضل الأساليب التكنولوجية الحديثة والعمل العلمى المنظم ، وإمكانيات التشغيل لوردية واحدة أو إثنتين أو ثلاث .

وتقاس الطاقة الإنتاجية بالوحدات العينية (المادية) . مثلا القدرة الإنتاجية لمعمل الألبان ... كذا لتر فى اليوم من اللبن المعقم ، والقدرة الإنتاجية لفرن الخبز ... كذا طن من الخبز يومياً . . أما بالنسبة للمؤسسات التى تنتج أكثر من سلعة واحدة ، فتقاس القدرة الإنتاجية لتلك السلع المختارة التى تنتج منها المؤسسة أكثر من غيرها ولها مستقبل مهم فى تخطيط الإنتاج .

وتمتلك المؤسسة عادة أجهزة متعددة ، مثلا فى فرن الخبز غالبا ما — تتوافر فيه أجهزة لتنقية الدقيق (الطحين) وأجهزة للعجن والتخمير ، بالإضافة الى امتلاكها للفرن نفسه . فالقدرة الإنتاجية هنا تحددها تلك الأجهزة التى لها أهمية أساسية على الإنتاج .

والذى يحدد القدرة الإنتاجية للمؤسسة هو :

- كمية وحالة المكائن والآلات وبقية الأجهزة ، فكلما كان عدد هذه الوسائل الإنتاجية فى المؤسسة كبيراً ، وكلما كانت أكثر حداثة مع الإهتمام الشديد بصيانتها ، تستمر فى الإنتاج بانتظام وتصبح قدرة مثل هذه المؤسسة الإنتاجية كبيرة .

- وضع القواعد لمعدلات الأداء التكنيكية - الإقتصادية التى يتم العمل بموجبها (النورم) على أساس التكنولوجية الحديثة والتنظيم العلمى للانتاج . (مثلا تحسب معدلات الأداء للجهد الإنسانى المبذول لإنتاج كل طن من الخبز ، أو لإستخدام السعة الإنتاجية ، أو لاستعمال المواد الأولية كالدقيق لإنتاج كل طن خبز ، أو لحساب الإستهلاكات من الأصول الثابتة التى تدخل فى تكاليف طن من الخبز .. إلخ) .

- حسن إستعمال الأجهزة الإنتاجية وفقا للعمر الزمنى المقدر لها.

- نوع المنتجات ، تشكيلتها التركيبية ، ونوع المواد الأولية الداخلة فى إنتاجها .

فاذا كانت المؤسسة تنتج منتجات متنوعة على نفس الأجهزة الإنتاجية فسيكون إنتاجها أقل مما لو كانت تنتج نوعاً واحداً من هذه المنتجات .. وهكذا ، فان لنوعية المواد الأولية تأثير على سعة الإنتاج ، كما وأن المواد الأولية الرديئة تقلل عادة من حسن سير الإنتاج .

والمقصود هنا باستعمال العمر الزمنى للأجهزة الإنتاجية هو الحد الأقصى بقدرتها الإنتاجية .. ويقاس عادة بالساعات التى يمكن أن تشتغل

فيها طوال العام الأجهزة الإنتاجية فى ظل الظروف الطبيعية المثلى . وحسابها فى مؤسسة تشتغل بوردیتین هو كما يلى :

	يوم
عدد أيام السنة التقويمية	٣٦٥
تطرح منها أيام الراحة	٥٩
المتبقى وهو أيام العمل خلال العام	٣٠٦
	ساعة
الحد الأقصى للرصيد الزمنى يساوى أيام العمل (٣٠٦)	
مضروبة فى ١٦ ساعة	٤٨٩٦
تطرح منها فترات التصليح الضرورية	٩٦
المتبقى هو الرصيد الزمنى القابل للاستعمال	٤٨٠٠

وفى بعض الدول يعتبر يوم السبت هو الآخر يوم عطلة إلى جانب يوم الأحد ، أى أن أسبوع العمل فيها هو خمسة أيام وليس ستة كما فى المثال السابق .. وفى مثل هذه الحالة يطرح من هذا الرصيد الزمنى عدد أيام السبت خلال العام مضروبة فى ١٦ ساعة .

ويستهدف التخطيط إيجاد أفضل السبل لاستغلال الرصيد الزمنى المخطط بأقل التكاليف الممكنة لتعطى أفضل الثمرات للمجتمع وللمؤسسة ، وهذا يستدعى الإستخدام الأمثل لكل الأجهزة الإنتاجية ولوقت القوى العاملة وكذلك لجميع المواد الأولية والطاقة وغيرها من العناصر المشاركة فى عملية الإنتاج وخزنه وتسويقه . فاذا تحقق مثل هذا الإستخدام الأمثل أمكننا تحقيق التنمية الرأسية للانتاج ، وإذا حدث العكس فاستخدمنا

أجهزة إنتاجية أكبر وعدد أكثر من القوى العاملة وكذلك مع بقية العناصر لنفس حجم المنتجات ، فيكون التطور فى مثل هذه الحالة تطوراً أفقياً .

إن القوى العاملة الممتازة فى المؤسسة الجيدة ، هم أولئك الذين يستخدمون القدرة الإنتاجية بأفضل مايمكن دون أن يعرضوا الأجهزة الإنتاجية للتلف .. ويدفعهم إلى تحقيق مثل هذه النتائج الإيجابية درجة وعيهم الوطنى والحوافز المعنوية والمادية التشجيعية . وأحياناً تكون الحالة معقدة كما هو الحال عندما يتم فى إنتاج تشكيلة واسعة جداً من المنتجات على نفس الأجهزة ، فحينئذ نجد أن أكثر القوى العاملة ذكاءاً لا يمكنهم معرفة الإستخدام الأمثل إلا باستعمال الحسابات الخاصة بهذا بهذا الشأن ، والطرق الرياضية كالبرمجة الخطية . ولتقريب هذا الموضوع للذهن نحاول أن نورد مثالا مبسطاً جداً فى السطور التالية .

(أ) تهيئة البرنامج الإنتاجى :

إذا كنا قد حددنا الإنتاج الذى نريد أن يتضمنه البرنامج الإنتاجى للمؤسسة ، فمن الضرورى ، أن نحسب فيما إذا كانت المؤسسة قادرة فعلا على تحقيق هذا البرنامج الإنتاجى فى ظل الظروف التى تحكمها ولا سيما فيما يتعلق بالقدرة الإنتاجية والقوى العاملة والمواد الأولية .

أن طرائق حساب الحاجة للقوى العاملة تتغير حسب علاقة كل مجموعة من القوى العاملة بالمهام الإنتاجية المخططة . والأمر هنا يدور حول ثلاثة مجموعات من العمال : عمال يعملون وفق معدلات الأداء (النورم) ، وعمال يشتغلون بدون هذه القواعد ، التكنيكيين والإقتصاديين وبقية العمال .

أولا – الحاجة للعمال للعمل المجمل وفق معدلات الأداء (نورم) ،
وهؤلاء يمكن حسابهم من وقت العمل المطلوب لإنتاج المنتجات .
أى من معرفة الرصيد الزمنى لكل عامل وعلاقته بانجاز العمل
المنظم المرتبط بمعدلات الأداء (نورم) ، وفق العلاقة التالية

عدد العمال المطلوبين =

$$\frac{\text{العمل المطلوب للانتاج وفقاً لمعدلات الأداء (نورم – ساعة)}}{\text{الرصيد الزمنى للعامل المنتج بالساعات} \times \text{معامل تنفيذ معدلات الأداء (القواعد)}}$$

ولزيادة إيضاح هذه المسالة نورد المثال التالى :

إذا كان العمل المطلوب سنوياً لإنجاز المنتجات المخططة هو ٢٢٠،٠٠٠ نورم – ساعة ، والرصيد الزمنى للعامل المنتج خلال العام هو ٢٠٠٠ ساعة فاذا توقعنا بأن القواعد (النورم) ستطبق بمعدل ١١٠ بالمائة ، فيكون حساب العمال المطلوبين خلال العام كما يلى :

$$\frac{٢٢٠٠٠٠}{٢٠٠٠ \times ١،١ \text{(الرقم القياسى)}} = ١٠٠ \text{ عامل منتج ، هو ما تحتاجه لإنجاز البرنامج الإنتاجى}$$

ثانياً – الحاجة للعمال الذين يعملون فى عمل غير مرتبط بمعدلات الأداء
(نورم – ساعة) ، فيمكن تحديدهم من معرفة (النورم – خدمة)
أى تحديد الوحدات التى يمكن أن يؤدى العامل لها الخدمة ،
فمثلا إذا كان العامل يستطيع أن يخدم خمسة مكائن نسيج ،
وكان عندنا من هذه المكائن ثلثمائة ، فتكون حاجتنا للعمال فى
هذه الحالة ستون عاملا ، أى أن النورم ، خدمة هنا تساوى

خمسة . وبالنسبة لقيادة السيارة ، تكون النورم – خدمة تساوى واحد ، وإذا استغلت السيارة بورديتين تكون النورم – خدمة تساوى نصف .. وهكذا .

ثالثاً – تخطيط الحاجة للقوى العاملة الفنية من تكنيكيين وإقتصاديين ومخططين وغيرهم ، وفق التنظيم السائد فى المؤسسة الذى يتضح من خلاله حاجتها لهؤلاء العمال لملأ الأماكن الشاغرة فيها كل وفق الإختصاص المطلوب له .

ويجب أن يؤخذ فى الإعتبار عند التخطيط لحاجة للقوى العاملة ، تخطيط الأجور والتعويضات والمكافآت التشجيعية التى تدفع لهم . فهناك بالنسبة للأجور الأساسية توجد تعريفة تحدد النورم – أجرة على القطعة وكذلك الأجور التى تدفع لبقية العمال فى المؤسسة . والأجور فى الأجازات والأعياد الوطنية التى تدفع عنها أجرة كاملة . أما التعويضات والمكافآت فيدفع منها جزء على الحساب مقدماً بانتظام الحسابات الختامية ومعرفة ذلك الجزء من الأرباح الذى سيخصص لرصيد التعويضات والمكافآت ، وينبغى على الجمعية العمومية للمؤسسة التعاونية أن تقرر ذلك الجزء المخصص لرصيد التعويضات والمكافآت .

(ب) تهيئة القدرة الإنتاجية :

أن العوامل الأساسية التى يجب أخذها بعين ألإعتبار عند حساب القدرة لإنتاجية هى :

- كية الأجهزة الإنتاجية ، وتركيبها ، وكيفية تشغيلها وخواصها الأخرى .

– الرصيد الزمنى لهذه الأجهزة الإنتاجية خلال تشغيلها بأفضل الأساليب التى تحقق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية لتعطى أفضل النتائج .

– تحديد معدلات الأداء لتحقيق الطاقة الإنتاجية .

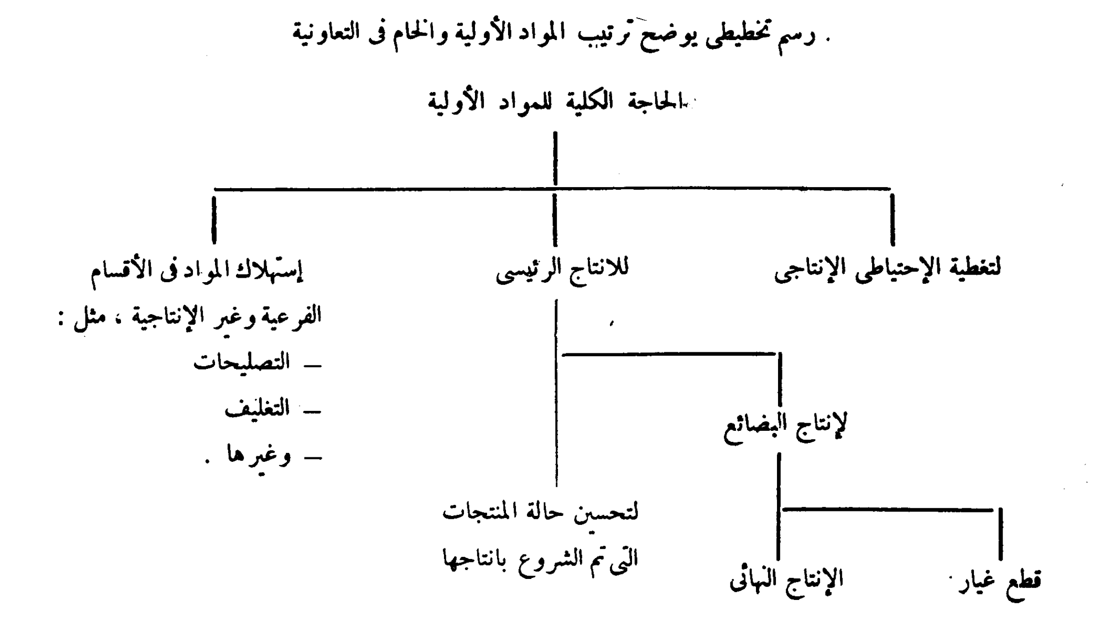
– أنواع المنتجات وتركيبها وفقاً للبرنامج الإنتاجى .

(ج) تهية المواد الأولية للانتاج :

. المقصود هنا هو تأمين جميع أنواع المواد التى يستلزمها الإنتاج بصورة متكاملة شاملة ، أى المواد الإنتاجية وغير الإنتاجية ، إذا كانت خام أو نصف جاهزة ، من حيث كمياتها ونوعياتها وأوقات تسليمها .

ومن المعروف أن إرتباط هذا الموضوع وثيق جداً بالإنتاج ، فانتظام تسليم المواد الأولية يوفر إمكانية إنتظام سير العمليات الإنتاجية ، كما وأن النوعية الجيدة لهذه المواد تكفل إمكانية الجودة للمنتجات ، والعكس صحيح أيضاً . وكل تأخر فى تسليم هذه المواد وعدم تخزين الحد الضرورى منها يعنى تعطيلا للأجهزة الإنتاجية وللقوى العاملة ، ويسبب خسائر قد تتعدى حدود المؤسسة .. إذ يؤدى ذلك إلى خلق الإرتباك فى المؤسسات الأخرى . وبالعكس فان إنتظام التسليم لهذه المواد الأولية والخام يجعل العمل منتظماً ويوفر على المؤسسة مساحة من المخازن ووفورات أخرى كثيرة .

ومما لاشك فيه أن المنطلق لتفادى كثير من المشكلات ، هو التخطيط السديد للحاجات الفعلية فيما يتعلق بالمواد الأولية وأوقات تسليمها ، مع الإحتياط النسبى للحالات التى هى فوق قدرة المخططين ، كالكوارث الطبيعية فى فصل الشتاء ، أو بالنسبة للمواد الزراعية ... الخ . . .


. رسم تخطيطى يوضح ترتيب المواد الأولية والخام فى التعاونية
الحاجة الكلية للمواد الأولية
لتغطية الإحتياطى الإنتاجى
للانتاج الرئيسى
إستهلاك المواد فى الأقسام
الفرعية وغير الإنتاجية ، مثل :
– التصليحات
– التغليف
– وغيرها .
لإنتاج البضائع
لتحسين حالة المنتجات
التى تم الشروع بانتاجها
قطع غيار
الإنتاج النهائى

وفى ايجاز ، يهمنا أن نوضح أنه ينبغى أن تكون هناك خطة متكاملة للنشاط التسويقى ، قائمة على البحوث والدراسات العلمية العميقة ، والقادرة على إكتشاف أفضل الأساليب لتحقيق أهداف التسويق ، أى إنتاج أفضل السلع الملائمة ، ووضعها تحت يد المستهلك ، فى الوقت المناسب ، وبالسعر المناسب ، وفى المكان المناسب .

كما ويهمنا أن نوضح ، أن التخطيط للاقتصاد الاشتراكى فى المجتمعات الاشتراكية ، يقوم على أساس إعتبار الاقتصاد الاشتراكى وحدة عضوية متكاملة ، تتضمن المؤسسات من مصانع ومعامل بما تمتلكه من فروع ، وكذلك التعاونيات على اختلاف أنواعها . . هذا بالاضافة إلى المكاتب والمعاهد ، وجميع المراكز والتنظيمات والمستهلكون سواء أكانوا أفرادا أم جماعات .

أما فى الدول الرأسمالية ، فيتضمن النشاط التسويقى كافة أنواع النشاط اللازم لانسياب السلع والخدمات من مراكز إنتاجها ، إلى أن تصل إلى مستهلكيها . . وبذلك يتضمن هذا النشاط بيع السلع والخدمات وشرائها ونقلها ، وكذلك تقديم رأس المال اللازم أو تحمل المخاطرة ، أو تحديد نماذج السلع وتصنيفها . . أو تزويد البائعين والمشترين بالمعلومات اللازمة لإتمام عمليات البيع والشراء ، أو تخزين السلع وحفظها وإجراء البحوث اللازمة لرفع كفاءة النشاط التسويقى ، أو تدريب العمال اللازمين للقيام بانواع النشاط التسويقى .

٤ – عدم كفاءة الخطة المالية :

تعطينا الخطة المالية نظرة إجمالية عن النشاط الإقتصادى المقبل للمؤسسة الإنتاجية ، وحاجتها للقروض ، وعن علاقاتها مع المجتمع ..

وتتكون الخطة المالية من عدة أجزاء تترابط فيما بينها بصورة عضوية . وهذه الأجزاء لخطة المالية هي .

- خطة التكاليف وتكوين الدخل الإجمالي
- خطة توزيع الدخل الإجمالي
- خطة الإستهلاك لوسائل الإنتاج الأساسية (الأصول الثابتة) .
- خطة الأرصدة الجارية (السيولة) النقدية ولمواد العمل .
- خطة تكوين الأرصدة لتوسيع الأصول الثابتة ، ولتغطية النشاط الثقافي والإجتماعي وغيرها ، وكيفية إستعمالها .
- خطة المصادر الباقية واستخدامها .
- خطة تمويل التجديد الموسع لوسائل الانتاج (الأصول الثابتة) .
- خطة ضريبة التداول التي تذهب لميزانية الدولة العامة ، وهي التي تعطينا نظرة عن علاقة المؤسسة بالمجتمع . ويستوى الحديث هنا عن بقية الضرائب ، أو الجانب الآخر لهذه العلاقة ، عندما تقدم الدولة مساعدات أو منح للمؤسسة .

وفي خطة التكاليف وتكوين الدخل الاجمالي ، تدخل كل مبيعات المؤسسة بسعر الجملة . . وغيرها من الموارد الذاتية إن وجدت ، ثم تطرح منها جميع المصاريف المادية من مواد أولية ومساعدة وطاقة واستهلاكات ، بالإضافة إلى الأجور للعمل ، والمتبقي يسمى بالدخل الإجمالي . وكل فقرة من الفقرات السابق ذكرها تدخل في الخطط الأخرى . . والمخططين لمالية المؤسسة يتسلمون مقدماً المعلومات الأساسية عن حجم المبيعات القادمة (إعتماداً على العقود الموقعة بين المؤسسة كموردة للسلع والمؤسسات الأخرى

التى تتسلم هذه السلع) . وتكون عندهم أيضاً المعلومات عن التغير المتوقع فى حجم المخزون من السلع النهائية ، وكذلك عن التغير فى حالة السلع غير الكاملة التى يتعرفون عليها من الخطة الإنتاجية . . وهكذا مع بقية الأجزاء المؤثرة على وضع الخطة المالية . . وبهذه الطريقة يتعرفون على الحاجات والمصادر المتاحة . . وعلى ضوئها يقدرون المصادر الخارجية (القروض) التى سيدخلونها فى الخطة المالية بعد أخذ الموافقات من الجهات المسئولة . وكثيرا مايلجأون بالنسبة لبعض فقرات التكاليف إلى التقدير إعتمادا على تجارب السنوات السابقة ، آخذين بعين الاعتبار التغير الذى يحدث والمتوقع للسنة القادمة فى حجم الانتاج والتسويق . . الا أن جميع التكاليف يجب فى النهاية أن تحسب بدقة وتدخل خلاصة أرقامها فى الخطة .

وكما أوضحنا من قبل ، فإن التخطيط فى الدول الاشتراكية ، يعتمد على أسلوب الموازين حتى يتحقق التوازن بين الموارد المتاحة ، والاستخدامات . . وهذه الموازين تنقسم إلى مجموعتين : موازين عينية ، وموازين قيمية . . وتبنى على الموازين السلعية خطة الانتاج السلعى . . وعلى الموازين القيمية الخطة المالية التى تقابلها . . أى أنه بعد وضع خطة الانتاج على ضوء الموازين السلعية أو ما يطلق عليها أيضاً الموازين المادية ، تقدر بعد ذلك الموازين القيمية التى ترتكز عليها الخطة المالية ، وهى بمثابة تقدير نقدى للمخرجات والمدخلات من قوى عاملة ومواد وخامات وآلات . . الخ . وهذا التقدير يحدد متطلبات تنفيذ الخطة من موارد مالية . . وتقدير هذه المدخلات فى صورة نقدية ، يعنى تحديد تكاليفها . . وعلى ضوء هذه التكاليف يمكن تحديد الأسعار ومقدار الفائض الذى يستخدم فى عملية التنمية .

وتتضمن الموازين القيمية التى تبنى على أساسها الخطة المالية ، موازين الانتاج الكلى . . وتمثل مجموع قيم الإنتاج المادى ، مضافا إليها بعض الخدمات التى تخدم الانتاج . . كالنقل والخدمات المصرفية . . الخ . وموازين الإيرادات والمدفوعات ومهمتها ضمان التوازن المالى فى التعاونية ، وهذه الموازين تساعد على تحقيق التناسق والترابط بين مكونات الخطة ، وعلى تحديد التكاليف على أساس قيمة حقيقية ، ويضاف إليها هامش من الربح ، وتقاس كفاءة التعاونية بمقدار الفائض الذى تحققه ، والذى يعتبر فى نفس الوقت من أهم حوافز زيادة الانتاجية .

ومما لا شك فيه ، أن الخطة المالية السليمة تساعد على تحقيق التوازن بين القوة الشرائية فى أيدى الأفراد ، وبين المعروض من السلع الاستهلاكية . . أى بين جداول العرض والطلب . . إذ كما أوضحنا سابقاً تساعد هذه الخطة على إتخاذ قرار فيما يتعلق بالأسعار . . وبذلك تستخدم الأسعار كوسيلة لتوزيع السلع . فاذا حدث إختلال فى التوازن بين العرض والطلب نتيجة لنقص المعروض من السلع ، فتتخذ الترتيبات نحو إمتصاص القوة الشرائية ، إما برفع أسعار السلع ، أو إنقاص حجم الأجور المدفوعة ، أو العمل على تشجيع الادخار بإصدار سندات الدولة ورفع سعر الفائدة للودائع الآجلة .

أما فيما يتعلق بالتعاونيات فى الدول الرأسمالية . . فإنها تساير التطور العلمى فى العلوم المالية ، ولذلك نراها تضع ميزانية تخطيطية لكل جزئية من جزئيات الهيكل التنظيمى للتعاونية ، ثم تقسيم هذه الخطط وفقاً للتقسيمات الادارية التى تحتويها الجمعية ، ثم تجميع كل هذه الخطط المترجمة بأرقام تتعلق بكل جزئية فى ميزانية موحدة . . وهذا يحقق

التوافق والانسجام بين أقسام الجمعية فى نطاق الهيكل التنظيمى .
كما وأن ترجمة خطط ميزانية الجمعية إلى أرقام تجعل الرؤيا واضحة أمام المدير ، إذ أنه يعرف المقدار المخصص لكل بند ، ومن الذى يقع فى نطاق سلطاته مهمة الصرف ، وفيما ستصرف هذه المبالغ ،وما هى المصروفات ، وما هى الإيرادات ، وما هى المكونات المادية للمدخلات والمخرجات . . آخذين فى الاعتبار الطبيعة الخاصة للجمعيات التعاونية ، وما ينبغى أن تكونه من احتياطيات كافية ، بالإضافة إلى ما تستهدفه من تقديم أفضل السلع والخدمات بأقل ثمن ممكن . . ويمثل هذه الخطة الواضحة المفصلة الدقيقة يمكن للمدير أن يبذل جهده نحو تنفيذها . . وإذا كان على يقين من دقتها وصدقها ، فإن هذا يعطيه حرية واسعة فى ممارسة حقه فى تفويض السلطة ، بالقدر الذى تتسع له مقدرة معاونيه فى العمل ، وفى حدود الاحتياجات التى تقررها الميزانية . . وبذلك تصبح الميزانية بما تحويه من خطط وأرقام ومقاييس أداة فعالة لتحقيق الرقابة الادارية .

٥ – التقارير الزائفة :

تلجأ المنشآت إلى تخصيص أشخاص على جانب كبير من القدرة والكفاءة للقيام بمهمة كتابة التقارير ، وذلك بعد القيام بمقتضيات المراجعة أو البحوث التى ينبغى أن تجرى على فترات دورية منتظمة . وهذه التقارير إذا أحسن إعدادها ، تسهم إسهاما كبيرا فى مرحلة إعداد الخطة وتبويبها . . باعتبار أن التقارير تعتبر إحدى الوسائل الفعالة لتحقيق الاتصالات سواء داخل المشروع ، أو بين المشروع وغيره من الجهات التى ترتبط به بمصالح مشتركة . . وهذه التقارير تتضمن بيانات مكتوبة بشكل خاص ، وغالبا ما يتم الاتفاق على أسلوب صياغتها بحيث يمكن الاستفادة منها فى سهولة ويسر . . ويمكن أن تكون هذه التقارير أيضاً شفهية .

ولعل من أسوأ المواقف التى تصادفها الجمعيات التعاونية فى حالة إعتمادها على قوى وظيفية غير مؤمنة بفلسفة التعاون وأهدافه . . أن تعمل هذه القوى الوظيفية بما من شأنه تحقيق مصالحها الشخصية حتى وإن كانت هذه المصالح تتعارض مع مصالح الجمعية ، وبالتالى مع مصالح الأعضاء ، ويزداد الحال سوءاً إذا كان المدير من هؤلاء الذين تعينهم الجمعية لكفاءتهم فقط ، بغض النظر عن إيمانه بالحركة التعاونية والدور الذى ينبغى أن تؤديه فى خدمة الأعضاء ، والسبب فى ذلك أن مثل هذا المدير قد يدير الجمعية وفى ذهنه إنتهاز الفرصة لتحقيق مكاسب شخصية بأى وسيلة من الوسائل التى يستطيع عن طريقها أن يحقق أهدافه غير المشروعة فى تحقيق الكسب الخاص .

وقد شهدت الحركة التعاونية فى الخارج كثيراً من الحالات التى تكشف عن مثل هذه المواقف . وقد تبين مثلاً فى الولايات المتحدة الأمريكية أن أحد مديرى الجمعيات كان يستهدف أن يكون له متجره الخاص ، فلجأ إلى الأعضاء مسراً إليهم فى ثوب الصديق أن الجمعية فى عسر مالى ، وأنه ينصح الأعضاء بأن يحاول كل فرد منهم أن يحصل على أكبر قدر ممكن من البضاعة عن طريق الائتمان . . وذلك حتى ينقذوا بعض رأسمالهم . . كما أخبرهم بأن واجب الصداقة يتطلب من كل عضو أن يبلغ صديقه إنقاذا له ! . وقد ترتب على هذا فعلا غلق الجمعية ، واستطاع المدير بأساليبه أن يشتريها ويديرها لحسابه الخاص . وفى جمعية أخرى حدث ذعر بين الأعضاء نتيجة لاشاعة عن قرب حدوث إنهيار فى الجمعية ، وأن الأعضاء لن يستطيعوا أن يستردوا أموالهم ، وذلك لأن الأموال أنفقت فى شراء البضاعة التى تتعامل فيها الجمعية . وترتب على هذه الإشاعة أن ذهب الأعضاء فى تجمع ليلا إلى الجمعية ، وكسروا أبوابها . وحمل كل واحد منهم من البضاعة القدر الذى يتصور أنه يقابل

استثماراته فى الجمعية ! . . وعندما حضر المدير إلى الجمعية فى الصباح ، وجد أن الجمعية قد سرقت ؛ والأغرب من هذا أن الذى سرقها هم أصحابها ! ! . . وكان تصرفهم هذا سبباً فى انتهائها . . ويذكر « جيمس بيتر وارباس » فى كتابه « مشكلات التعاون » . . أن هذين الحدثين وقعا فعلا فى ولاية « بنسلفانيا » بالولايات المتحدة الأمريكية . . هذه أمثلة عما يحدث فى الخارج . . وهناك تصرفات مثلها وقريبة منها يمكن أن تحدث فى أى مجتمع من المجتمعات .

من أجل ذلك ، ينبغى على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا دائما يقظين . . وأن يراقبوا دائما الأمور ، وأن يهتموا إهتماما خاصا بالتأكد من أن المعلومات التى لدى الأعضاء صحيحة وسليمة وتطابق واقع الحال . إن على أعضاء مجلس الادارة أن يهتموا إهتماما كبيرا بالتقارير المكتوبة التى يستندون إليها فى التخطيط لجمعية . . كما وأن عليهم أن يكونوا أكثر حذرا من ذلك . . أن يراقبوا التقارير غير المكتوبة التى تصدر من الأفواه المغرضة . . وذلك لأن كلمة تقال من هنا ، أو كلمة تقال من هناك ، وتكون كلمة مغرضة تزيف الواقع ، قد يكون لهذه الكلمة أسوأ النتائج ، تماما كجذوة النار التى يعلوها الرماد . . فاذا ما هبت عليها الرياح اتقدت واشتعلت وتسببت فى النيران . . ومن هذا المنطق فان الجهد العلمى المبذول من أجل تحقيق تخطيط سليم . . قد يضيع مع اشاعات السوء المدمرة .

ان هناك دينا واجب الأداء لجمعية على أعضائها ، وهذا الدين يتطلب من كل عضو يسمع أى شخص يروج أى اشاعة على أنها حقيقة ، ويحاول هذا الشخص أن يقنع غيره بها ، وقد يلجا إلى أن يقسم بالله على صدقها ! .. أو ايهام البعض بأنه من ذوى النفوذ أو الإتصالات . . نقول أنه يجب على

العضو أن يبلغ الجمعية عن إسم من يروج الاشاعة ، وعن المكان والمناسبة التى قيلت فيها الكلمة .. وينبغى على أعضاء مجلس الادارة أن يهيئوا المناسبة للمواجهة . . فالألسن غير الأمينة والتى تروج الأباطيل ينبغى أن تلام . . والآذان الأمينة لابد وأن تعرف دائما الحقائق .

مصر أول دولة نادت بالتخطيط :

إننا نوجه النظر من هذا المكان إلى أن التخطيط لتحقيق الرخاء دعوة علمية يعيش فيها مجتمعنا الدولى المعاصر . . وهذه الدعوة مستمدة أساساً من الدين ، وشعبنا والحمد لله يؤمن بالدين . . وله فى الدين عبرة وقدوة حسنة . . ففى سورة يوسف عليه السلام ، نرى الملك قد حلم حلما : « انى أرى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وآخر يابسات ، ياأيها الملأ أفتونى فى رؤياى أن كنتم للرؤيا تعبرون . . » . . . إلى آخر الأية الكريمة : « ثم يأتى بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون » .

إن الله سبحانه وتعالى قد ألهم سيدنا يوسف بالتخطيط العلمى السليم نحو التغلب على المشكلات وتحقيق الرخاء . . فسيدنا يوسف قد خطط لمدة خمسة عشر عاما . . أى خطط تخطيطاً علميا طويل المدى ، كما يقول علماء التخطيط فى عصرنا الحديث . . حيث دعى إلى الزراعة والانتاج ، ومصر منذ فجر التاريخ دولة زراعية ، وكانت دعوته للانتاج فى السبع سنوات الأولى مقترنة بالإدخار والإستهلاك المحدود ، حيث يقول عليه السلام : « إلا قليلا مما تاكلون » . . أما باقى الانتاج فان سيدنا يوسف يأمر بحفظ السنابل المخزونة من الغلال كاملة كما هى : « فذروه فى سنبله » . . والسنبلة كما نعلم جميعا عند طحنها توجه إلى طعام الانسان . . وطعام الحيوان . . والقشرة تستخدم فى صناعة الطوب اللبن . . الخ .

ثم نجد بعد ذلك أن الجهد الكبير الذى بذل فى سنوات الإنتاج السبع ،

مع الإدخار والإستهلاك المحدود ، هو الذى استطاع أن يمكن مصر من أن تقابل التحدى الضخم فيما يتعلق بتوفير القوت لأبناء الشعب سبع سنين عجاف . : هذا التحدى ، إقترن بتنظيم دقيق . وهذا التنظيم الدقيق هو الذى أوصل القوت والطعام إلى كل فم فى مصر .

ولما جاءت السنة المرتقبة . . سنة الفرج . . ونزل الغيث من السماء . . السنة التى شاءت إرادة الله أن يفيض فيها النهر ويسيل الماء ، كان ينبغى أن يوجد البذر الطيب للاستفادة من هذه الفرصة ولا تضيع هباء . . ومن هنا كانت فائدة النصيحة العالية التى قالها يوسف عليه السلام : الإدخار . . « إلا قليلا مما تحصدون » . . وهكذا كان يوسف عليه السلام ، والذى كان أمينا على خزائن مصر هو أول من طبق التخطيط العلمى من أجل تحقيق الرخاء .

ومصر الآن تحاول أن تطبق ما أطلقت عليه « خطة العبور الاقتصادى » . . وقد تعهدت الحكومة بأن ترفع معدلات التنمية بنسبة ٩,٢٪ سنويا . . وهذا المعدل كخطوة فى بداية الطريق للسير نحو أهداف الرخاء يعتبر معدلا طموحا إذا أخذنا فى الإعتبار المعدلات التى سرنا عليها من قبل . . وإذا أخذنا فى الاعتبار الإنفجار السكانى الرهيب الذى تعانيه مصر نتيجة للارتفاع المذهل فى معدل المواليد ! . ونتيجة أيضاً لرقعة الأرض الزراعية المحدودة . . والأساليب البدائية نسبيا التى تتبعها فى الزراعة . . والتواكل والتكاسل الذى طبع عليه عدد كبير من القوى العاملة فى مختلف مرافق الحياة . . غير أننا إذا غيرنا ما بأنفسنا وآمنا بالعلم أسلوبا للتخطيط وبالإنضباط والجدية فى العمل لوضع هذا التخطيط موضع التنفيذ . . أمكننا تحقيق الكثير .

التخطيط وخرائط الجوع . . . وخرائط الشبع :

لايستطيع الانسان أن يتناسى واقع المجتمع الدولى المعاصر الذى يعيش فيه ، خاصة وأننا نتابع الكثير من المؤتمرات الدولية التى يبرز فيها فكر بعض العلماء الذين يهتمون بالإنسان وينظرون إلى البشرية كوحدة واحدة ، ينبغى أن يعيش فيها الانسان وقد توافرت لديه متطلبات الحد الأدنى من الحياة .

ان العلماء الذين يؤمنون بالإنسان يبذلون عصارة فكرهم لكى يوضحوا كثيراً من حقائق حياتنا ، والتى منها تلك الأزمة العاتية التى يعيشها العالم اليوم ، وهى أزمة الجوع حيث أنه رسمت خرائط للجوع فى العالم الآن ، والتى ينظر إليها يجد أن هناك قارات ودول يعيش أهلها دون حد الكفاف ، وعلى رأس هذه القارات شبه القارة الهندية ، وأفريقيا ، فيما عدا دويلات صغيرة كجنوب أفريقيا ، وكذلك أندونيسيا ، ودول أمريكا الوسطى ، وبعض أجزاء فى ألبانيا فى أوروبا .

وكذلك هناك بعض الدول التى استطاعت أن تتغلب على مشكلة الجوع ، وهى الصين واليابان وأسبانيا وكوبا وبعض الدول فى أمريكا الجنوبية .

وكذلك توضح هذه الخرائط أن هناك دولا الغالبية العظمى من أبنائها يعيشون فى مستوى أعلى من حد الشبع النسبى ، وأن لها من الخيرات ما يفوق إحتياجات أبنائها ، وهذه الدول هى الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا والأرجنتين وإستراليا وجنوب أفريقيا .

ومن هنا أبرزوا حقائق مذهلة مدعمة بالأرقام عن عالم الفقر الذى يعيش فيه المجتمع الدولى ، وعالم ما هو فوق حد الشبع أى التخمة التى يعيشها مجتمع آخر . . أو بمعنى أوضح عالم الفقر وعالم الغنى . . عالم الجوع وعالم الشبع . . عالم العرى وعالم الكساء . . عالم مشكلات الفقر وعالم مشكلات الغنى . . عالم يسبح فيه المواطنون على ثروات رهيبة ،

ويستغل الذين ينتمون إليه ثروات دول أخرى . . بينما تعيش هذه الدول الأخرى على الآلام الرهيبة التى يسببها الجوع والفقر والمرض .

من أجل هذا فإن هناك التزام أدبى من أجل بقاء النوع الانسانى ، أن يستشعر الأغنياء التزاماتهم نحو أخوتهم من مواطنى العالم . . وهذا يفرض عليهم أن يتريثوا قليلا ، وأن يفكروا كثيراً ، وأن يبدأوا فوراً من أجل إعادة تنظيم وتخطيط الخريطة الدولية بحيث لا نرى فيها هذه الفوارق الصارخة فى الغنى وفى الغذاء وفى الكساء وفى الرخاء .

ان كل إنسان فى هذه الحياة له الحق فى أن يعيش . . ومما لا شك فيه أن حق الحياة بمفهومه المتطور يفرض على هذا الإنسان أن يكون منتجاً ، وحتى يكون منتجاً ينبغى عليه أن يتلقى كافة أنواع التعليم التى ترتفع بمستواه الفكرى والحضارى . . المستوى الذى يمكنه من إستيعاب ثمرات الكفر الانسانى وعلى وجه الخصوص التخطيط وفقاً لتكنولوجيا العصر الحديث . . وهذه التكنولوجيا لا تملكها إلا الدول المتقدمة . . وعليها فوراً أن تسارع بمد يدها نحو الأخذ بيد الدول الفقيرة لإرتفاعاً نحو استخدام هذه التكنولوجيا وكذلك مد الدول الفقيرة بالقروض المناسبة . . وأقول بالفوائد المناسبة وأن كان منطق العدل يقضى بعدم الحصول على الفوائد على الاطلاق . . لأن الدول الفقيرة سبق لها أن أعطت الكثير . . ومهما أخذت الآن فهو القليل الأقل . . وأعتقد أنه قد آن الأوان للضمير العالمى أن يصحوا . . وآن للأغنياء أن يعطوا . . وآن لجميع المواطنين أن يعملوا . . . وأن يراعوا فى عملهم تخطيطهم للمستقبل . . . إن هناك قول مأثور يقول « إعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا . . . . وأعمل لآخرتك كأنك تموت غداً » . . . وليس هناك أفضل من هذا القول المأثور ليوضح المفهوم الحقيقى لما ينبغى أن يكون عليه التخطيط .

المبحث الخامس

مفهوم التسويق التعاوني

خلق الله سبحانه وتعالى الأرض وما عليها وسخرها للانسان . . . قال تعالى فى سورة إبراهيم « وسخر لكم الفلك لتجرى فى البحر بأمره ، وسخر لكم الأنهار ، وسخر لكم الشمس والقمر دائبين ، وسخر لكم الليل والنهار » . . وقال تعالى فى سورة الحج « سخر لكم ما فى الأرض » وقال فى سورة الجاثية « وسخر لكم ما فى السماوات » . . وقال سبحانه وتعالى فى سورة الحجر « والأرض مددناها وألقينا فيها رواسى وأنبتنا فيها من كل شىء موزون ، وجعلنا لكم فيها معايش » . . . وخلاصة المعانى المستمدة من هذه الآيات الكريمة أن الله سبحانه وتعالى قد خلق لنا الأرض ومهدها حتى صارت كالبساط الممدود ، ووضع فيها جبالا ثابتة ، وأنبت لنا فيها من كل أنواع النبات ما يحفظ علينا حياتنا ، وجعل هذا النبات مقدراً بأزمان معينة فى نموه ، وغذائه ، ومقدراً بمقدار حاجاتنا ، كما أن الله سبحانه وتعالى جعل لنا فى الأرض أسباب المعيشة الطيبة ، ففيها الحجارة التى نبنى منها المساكن . . . والحيوان الذى ننتفع بلحمه أو جلده أو ريشه ، والمعادن التى تخرج من بطنها ، وغير ذلك . . .

ومن المعانى العميقة التى ينبغى علينا أن نتدبرها قوله تعالى فى سورة الجمعة « فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله » . . أى تفرقوا فى الأرض لمصالحكم ، واطلبوا من فضل الله . . . والرسول عليه الصلاة والسلام يقول « الأسواق موائد الله تعالى فمن أتاها أصاب منها »[1] . . وفى ذلك يقول عمر رضى الله عنه : لا يقعد أحدكم عن طلب الرزق ويقول اللهم أرزقنى ، فقد علمتم أن السماء لا تمطر ذهباً ولا فضة .

---

(١) إحياء علوم الدين ، الجزء الرابع ، ص ١٧٥٧ ، دار الشعب .

ومن المعانى العميقة الأخرى التى ينبغى علينا أن نتدبرها قول الرسول عليه الصلاة والسلام « عليكم بالتجارة فان فيها تسعة أعشار الرزق » . . . وقوله « التاجر الصدوق يحشر يوم القيامة مع الصديقين والشهداء » وقوله « رحم الله امرأ سهل البيع ، سهل الشراء ، سهل القضاء » . . وقوله « يد الله على الشريكين ما لم يتخاونا ، فاذا تخاونا رفع يده عنهما » .

ويجمع علماء الشريعة أن مبدأ تسخير الكون للناس يؤدى غرضين مهمين[1] :

أولهما : أنه ليس فى الكون شئ لا يصعب على الإنسان تناوله ، إذا أعمل عقله وعلمه ، ووجه لذلك همه وإرادته ، فما على الإنسان بعد أن ذلل الله له الكون إلا أن يجتهد فى الانتفاع منه واستثمار خيراته .

ثانيهما : أن الناس متساوون جميعاً فى الاستفادة من خيرات الأرض والسماء ، ما دام الخطاب للناس جميعاً ، والله قد بذلها لهم من غير ثمن ، وذللها لهم من غير تمييز بين فئة وفئة أو أمة وأمة .

السوق وعصر الوفاق :

لعل من أبرز معالم مجتمعنا الدولى المعاصر ، ذلك التقدم العلمى المذهل فى شتى مجالات الحياة ، الأمر الذى اتضحت آثاره فى شتى جوانب النشاط الإنسانى فى الدول التى أطلقنا عليها « العالم المتقدم » . . وهذه الدول تتنافس فيما بينها لكى يزداد كل منها تقدماً . . ثم حدث تطور فى علاقات هذه الدول أدى إلى أن تتنافس تحت ما يطلق عليه « عصر الوفاق » . .

---

(١) الاشتراكية فى الإسلام ، الدكتور مصطفى السباعى ، ص ٧٧ ، الدار القومية للطباعة والنشر .

ويتميز هذا العصر بتبادل المعلومات الفنية فى كل ما هو خارج عن دائرة « الجوانب العسكرية » . . كتبادل المعلومات الفنية بين كل من أمريكا وروسيا فيما يتعلق بكشف أسرار الفضاء .

ولعل من السمات الأخرى البارزة لمجتمعنا الدولى المعاصر ، تلك التكتلات الكبرى التى تنشئها الدول ذات الصالح المشترك كالسوق الأوروبية المشتركة ، وغيرها من التكتلات بين الدول الأخرى ، كالدول الاشتراكية . . وعلى وجه الخصوص بعد الحرب العالمية الثانية التى نبهت كل فريق إلى ضرورة التكامل الاقتصادى ، ومن أجل ذلك رأينا هذه التكتلات الكبرى تتجه نحو التخطيط والتخصص فى الإنتاج وإنسياب السلع فى أسواق هذه الدول بما يحقق أقصى درجات الكفاءة وأكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية لصالح تدعيم إقتصاديات هذه الدول ورفاهية المواطنين . . أى أننا نعيش فى عالم تزداد فيه الدول الصناعية تقدماً . . بينما هناك شعوباً أخرى تعيش الغالبية العظمى من سكانها على الكفاف . . أو ما هو دون الكفاف ! ! . . بحيث يمكننا أن نطلق عليهم الأحياء الأموات ! ! . . لأنهم يعملون بأساليب بدائية إذا قورنت بالأساليب المستخدمة فى الدول المتقدمة . . الأمر الذى يجعل العائد الذى يعود عليهم نتيجة لجهدهم يعجز عن تلبية إحتياجاتهم من أجل حياة جديرة بالإنسان الذى ينبغى أن ينفسح أمامه الأمل فى العلم والعمل بحيث يسهم فى البناء . . وفى التمتع بخبرات مجتمعه ومبتكرات الفكر الإنسانى الذى يعيش فى عصره وتسهم فى زيادة دخله ومستوى رفاهيته .

ومما لا شك فيه أن معظم دول العالم الثالث . . هى من الدول التى يطلق عليها الفكر الإنسانى المعاصر « دولا متخلفة » . . ومعظم هذه الدول

لم تأخذ بالتصنيع الذى يأخذ بيدها إرتفاعاً نحو الدول المتقدمة ، وإن كان الوعى القومى قد أدى فى بعضها إلى نشوء ثورات استهدفت تحقيق التقدم لشعوبها والوصول إلى إستعمالات أفضل لموارد الطبيعة فيها — فى إيمان مطلق بأن ثروة الأمة ينبغى أن تعود بالخير على أبنائها ، وتحقق لهم السعادة والرخاء والرفاهية ، ولا يمكن الوصول إلى هذا الهدف إلا بالتنمية الاقتصادية لموارد المجتمع . . وكذلك التحكم فى السلوك الاقتصادى للمواطنين . . خاصة وأن الشعوب التى تحررت لجأ البعض منها إلى تنظيم الاستهلاك ، وبذل الجهود لتحقيق مزيد من الإنتاج بقصد تحقيق فائض يضيف إلى ثروة الأمة ، عن طريق توظيف هذا الفائض فى وحدات إنتاجية أخرى : . هذا بالإضافة إلى الارتفاع بمستويات الشعب فى أكثر من ناحية . . كالتعليم والصحة والإنتاج الزراعى والصناعى ، وذلك عن طريق التخطيط الاقتصادى الذى يستعين بالأساليب العلمية التى تهتم بشئون الثروة فى إنتاجها وتوزيعها واستهلاكها وادخار بعض الناتج منها وتوظيفه ، فهو أسلوب علمى منظم يحكم سلوك المجتمع فى شتى نواحى الإنتاجية . . وهذا يوضح مدى الجهد الذى ينبغى أن تبذله الدول المتخلفة لتقريب شقة الخلاف الذى كان يتزايد خلال القرن الماضى وأوائل هذا القرن بين الأمم الغربية الغنية،وبين البلاد الفقيرة التى تشكل أكثرية الجنس البشرى . . وهى تعلم أنها تواجه مهمة صعبة ، وعلى وجه الخصوص التحديات من الدول المتقدمة التى تريد لها أن تظل على تخلفها . الأمر الذى يحتم عليها أن تبذل جهوداً مضاعفة لتقريب الشقة الواسعة ، لأن البلاد المتقدمة تمضى فى طريقها نحو تحقيق مكاسب مذهلة تراها حقاً وحلالا لها . . وحراماً على الدول المتخلفة ! ! . .

ويمكن القول أنه من أجل هذا نرى أن الوطن العربى يعمل على إيجاد مستقبل صناعى ، وتقدم حضارى بدفع المجتمع نحو

الجديدة فى المشاركة والإسهام لتحقيق الآمال العظيمة لهذا الوطن بحيث يؤمن المجتمع فى تطوره الجديد بأنه يسير قدماً نحو إتجاه سيغير مجتمعهم ، وسيحولهم إلى مجتمع جديد يأخذ مكانه اللائق به تحت الشمس ، هذا المجتمع الذى سيجتاز الحاجز العظيم الذى يفصل المجتمع الزراعى والتجارى عن المجتمع الصناعى . . ذلك المجتمع الذى يتطلب أن تتكيف الوحدات والمنشآت الاقتصادية مع الظروف الاقتصادية المتغيرة . . حتى وإن كانت هذه الظروف صعبة بعض الشئ[1] .

من أجل ذلك يرى البعض أن المسئولين عن التسويق فى جميع الشركات يقومون بوضع البرامج التسويقية على أساس إشباع إحتياجات ورغبات مجموعات المستهلكين ، ومعالجة مشاكلهم ، وبحيث يتنافس كل منهم مع الآخر فى تقديم سلع وخدمات أفضل من السلع والخدمات التى يقدمها المنتجون المنافسون ، وتهدف هذه المنافسة إلى إقناع المستهلك الأخير بأن مزايا وخصائص سلعة منتج معين تفوق مزايا وخصائص السلع المشابهة - غير المتماثلة الأخرى المعروضة فى السوق ، وذلك حتى يحصل المنتج على أكبر نصيب ممكن من السوق . ويلاحظ أن هذه المنافسة بين المنتجين لا تقتصر فقط على التفاوت فى الأسعار . . بل تتعداها إلى الحصول على رضا وثقة المستهلك الأخير فى السلعة التى يقوم كل منتج بانتاجها ، وذلك بتقديم سلع وخدمات متباينة غير متماثلة (العبوة - الحجم - اللون - الصيانة - الضمان - الإسم التجارى . . . الخ . .) ، وإن كانت كل منها بديلة للأخرى . ويسمى هذا النوع من المنافسة بالمنافسة للحصول على ميزة تفضيلية فى

---

(1) The Theory of Economic Growth, by W. Arthur Lewis London : George Allen and Urwin Ltd., 1955, p. 144.

السوق ، وفى ظل هذا النوع من المنافسة يعمل كل منتج على تقديم سلع تفوق السلع المنافسة البديلة ، وتختلف عنها من حيث الحجم أو شكل العبوة أو الإسم التجارى أو درجة أداء السلعة ومجالات الاستعمال أو تقديم تشكيلات متعددة منها ، أو تقديم الضمان والصيانة . أو توفير قطع الغيار اللازمة لها..الخ.

وينبغى لنا فى هذا المقام أن نوضح أن هناك فرقاً كبيراً بين كلمتى « السوق » و « التسويق » .

فالسوق يعرف بالمكان الذى يلتقى فيه جانبا الطلب والعرض بالنسبة لسلعة معينة ، أو مجموعة متكاملة من السلع ، أو باجمالى الطلب المرتقب على سلعة معينة أو خدمة معينة ، أو مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة فى شراء سلعة معينة أو مجموعة من السلع تتوفر لديهم المقدرة الشرائية اللازمة للقيام بشرائها ، أو مجموعة من المشترين والبائعين فى منطقة جغرافية معينة ويتعاملون فى مجموعة من السلع بما فيها بدائلها وذلك أثناء مرحلة معينة من مراحل إنسيابها من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشترى الصناعى فى خلال فترة زمنية معينة . . . ويعتبر التعريف الأخير [1] أعم وأشمل هذه التعريفات .

تعريف التسويق :

عرف الأستاذ « وليام ج ستانتون »[2] استاذ التسويق بجامعة كولورادو التسويق . بأنه نظام كامل يصمم لتفاعل نشاط دوائر الأعمال من أجل

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى إدارة التسويق ؛ دكتور محمود صادق بازرعة، دار النهضة العربية ، ص ٢ ، ١٩٧٥ .

(٢) Fundamentals of Marketing, William J. Stanton. Mc Graw-Hill Book Company 1964, p. 5.

٥ اشباع حاجة العملاء الحاليين والمستقبلين إلى مختلف السلع والخدمات ، ويتضمن ذلك النظام التخطيط والتسعير وحملات الترويج والتوزيع .

وفيما يلى النص :

"Marketing is a total system of interacting business activities designed to plan, price, promote, and distribute want-satisfying products and services to present and potential customers".

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أنه توجد اختلافات بين الاقتصاديين وعلماء التنظيم والإدارة فيما يتعلق بمفهوم التسويق . . وفى ذلك يرى البعض « أن الإقتصاديين يعرفون الإنتاج ، بأنه خلق منفعة . . وأنه من وجهة نظر الإقتصادى ، فان التسويق جانب من الإنتاج . . كما وأنه من وجهة النظر الإدارية يمكن تعريف التسويق ، بأنه مجموع النشاط الذى يتعلق بتحويل السلع إلى نقود » .

وفيما يلى النص [١] :

"An economist would define production as the creation of utility. In his view marketing would be a part of production. From the managerial point of view, marketing may be defined as that set of activities associated as the conversion of goods into money".

ويقول « أوتسن وزملاؤه » ... ينظر إلى التسويق على أنه النشاط الذى تقوم به دوائر الأعمال ، على أن يوجه ويرتبط بتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك والمنتفع . ويلاحظ أن هذا التعريف يكاد يتطابق مع تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق .

---

(١) **Fundamentals of Managerial Marketing, by Dwight L. Gentry and Donald C. Shawver, D.C. Heath and Company Boston, 1966, pp. 3-4.**

وفيما يلي النص [1] :

"Marketing is regarded as' the performance of business activities directed toward, and incident to, the flow of goods and services from producer to consumer or user."

ويرى الأستاذ [2] « هيرمان باركزديل » أستاذ التسويق بالدراسات العليا بجامعة نيويورك بأن ظاهرة المتغيرات السريعة التي يجتازها التسويق تكاد تكون ثورية . . فالأفكار والأساليب الفنية المستحدثة تشكل تحدياً للأفكار التقليدية ، وتتضمن قدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة للتسويق من حيث الفكر أو التطبيق .

وفيما يلي النص :

"Marketing is in a rapidly changing, almost revolutionary phase. Emerging concepts and techniques are challenging traditional motions and providing new orientations for marketing thought and practice".

ويرى الأستاذ « سيويل » [3] أن التسويق يعبر عن حالة ذهنية ، وفلسفية ، وطريقة لتبادل القرارات والمشكلات الرئيسية والفرعية التي تتعلق بالتجارة والصناعة ، وتكون قابلة للتطبيق في جميع أنواع المشروعات وجميع أشكال التنظيمات . . وهذه تعتبر من أهم الحقائق الأساسية . . غير أنه من أجل وضع نظرية التسويق موضع التطبيق ، وجد أن هناك أشكالا

---

(١) Marketing The Firm's Viewpoint, by Schuyler F. Otteson William G. Panschar, James M. Patterson, 1964, p. 3.

(٢) Marketing In Progress, by Hirman C. Barksdale, Halt, Rinehart and Winston, Inc., 1964, p. 7.

(٣) Marketing and Market Assessment, by J. L. Sewell, Routledge and Kegan Paul, 1966, p. 43.

لهياكل بعينها تكون أكثر كفاية من غيرها . . وعلينا أن نبحث فى العوامل التى تؤثر فى تقرير هيكل التسويق ، وأنواع التنظيمات التى تكون أكثر قابلية للتطبيق .

وفيما يلى النص :

"Marketing is an attitude of mind, a philosophy, a way of approaching the major and minor decisions and problems of commerce and industry, and applicable to all types of firms and all modes of organization. This is the most important and basic fact. Nevertheless, in order to put the market concept into operation, certain structural forms have been found more efficient than others. We should deal with the factors which influence the determination of the marketing structure, and the types of organization which have been found to be most practicable".

وقد ورد فى تقرير جمعية الدراسات التسويقية فى إنجلترا عن الإنتاج القومى ، أن هناك شبه إجماع بين علماء التسويق على أن من أهم الجوانب التى تضعها القرارات التسويقية فى إعتبارها . . أن من حق الناس[1] أن يختاروا .

"People have the right to choose, and this is the prime determinant of Marketing Decisions".

ويستطرد التقرير موضحاً أن رغبات المستهلكين هى أساس الجهود التسويقية . . وأن مراعاة هذه الرغبات على جانب كبير من الأهمية من الناحية السياسية والإجتماعية والإقتصادية ، هذا بالإضافة إلى اتفاقها مع المنطق ومقتضيات النشاط الإقتصادى السليم .

(١) From a report of the Marketing Society Study Group on National Productivity, 1964, London.

إن الوحدات الإقتصادية تعانى كثيراً جداً نتيجة لإنتاج سلع أو تقديم خدمات لا يحتاج إليها أو لا يرضى عنها المستهلكون . . وتبدو هذه المشكلة على وجه الخصوص عند محاولة إقناع المستهلكين بالإقبال على الشراء . أو الانتفاع بهذه الخدمات . . إنه من الأفضل دائماً . . بل يجب أن يتم الانتاج وفقاً لرغبات المستهلكين .

وهناك مدرسة فكرية تقول بأن فى إمكان المنظمات التعاونية أن تقوم بجميع أنواع النشاط الإقتصادى بحيث تحقق لنا ديمقراطية تعاونية كاملة . . وذلك لأن أى مشروع إقتصادى يقوم به الأفراد ، تستطيع الجماعات أن تقوم بمثله لو كان أفرادها على درجة من الذكاء تسمح لهم بان يؤدوا دورهم كاملا . .

إن التعاون بجانب توفيره للناس قدراً من الإستقلال الإقتصادى يتيح لهم شيئاً أعظم من ذلك بكثير جداً ، فهو سيكيفهم إلى الحالة التى تجعلهم قادرين على إمتلاك المقومات التى لابد من توافرها لإقامة مجتمع ديمقراطى . . والخطة التى سينهجونها لتحقيق هذه الغاية ستقوى من عزائمهم ، وتجعلهم جديرين بالمجتمع الفاضل عندما تبزغ طلائعه ، أن التعاون سيحقق ذلك بما يثيره فى الناس من نشاط فكرى وإهتمام بشئونهم المدنية ، أنه يبنى الرجل ويحرره ، وتلك ضرورة ملحة فى عصرنا هذا . والمدنية الغربية إنما تقوم على فكرتين متلازمتين : هما « فكرة الملكية الخاصة » وفكرة « الحرية الشخصية والعمل الفردى » . . وأن التطرف فى التمسك بهاتين الفكرتين سيكون سبب القضاء عليها نهائياً .

فكر الرواد والمقصود من التسويق التعاونى :

لعلى من الأهمية بمكان أن نتعرف على حقيقة التسويق التعاونى من فكر هؤلاء الذين أقاموا التنظيم التعاونى الناجح فى عام ١٨٤٤ ، وهم رواد روتشديل ، تلك المدينة التى تقع فى شمال إنجلترا . وذلك من واقع ما سجلوه فى قوانينهم النظامية وقتئذ . . والتى من بينها ما يأتى(١) :

« سوف تعمل هذه الجمعية حالما يكون ذلك ممكناً عملياً على تنظيم قوى الإنتاج ، والتوزيع ، والتعليم ، والحكم ، أو بعبارات أخرى ستعمل على أن تنشئ فى موطنها مستعمرة ذات مصالح متحدة قائمة على الاعتماد على النفس ، أو ستعمل على معاونة الجمعيات الأخرى على إنشاء مثل هذه المستعمرات »

"That as soon as practicable, this society shall proceed to arrange the powers of production, education, and government, or in other words to establish a self-supporting home-colony of united interests. or assist other societies in establishing such colonies".

وقد أوضح « جورج جيكوب هولى أوك »(٢) فى عام ١٨٨٥ مفهوم التعاون الذى تقوم عليه هذه المستعمرات ، فذكر « نحن نعنى بالتعاون . . التعاون فى الصناعة الأمينة . . والتى تتضمن نصيباً عادلا فى الأرباح

---

(١) Laws and Objects of the Rochdale Society of Equitable Pioneers. Cooperative Union Ltd., Manchester.

(٢) Extract from "Manual of Cooperation" being an Epitome of Hobyoake's "History of Cooperation". arranged by the Sociologic of Holyoake's "History of Cooperation". arranged by the Sociologic tion, N. Y. 1971.

المحققة . . ونحن نضع كلمة « أمينة » فى التعريف وذلك لأن الأمانة ان لم تتوافر فى العامل أو التجارة ، فان الجمهور سيتعرض للغش . . وحينئذ لن يكون التعاون الا شكلا منظماً للغش والخداع » .

"We mean by cooperation ... the cooperation of honest industry, with a view to an equitable share of the profits made. We put the word "honest" into the definition because if the laborer and the trade be not honest the public is cheated, and cooperation is but an organized from of fraud".

وقد استطرد « جورج هولى أوك » فى تحليلاته موضحاً الخصائص التى ينبغى أن تتوافر فى التعاونيات الحقة . . فقال :

« التعاون يعنى العدالة فى توزيع الثروة . . وهو لا يترك أحداً يرغب فى الإنتاج دون أن يعاونه فى ذلك . . وهو لا يمس ثروة أحد من الناس . . ولا يسعى نحو سرقة أى من الثروة أو الجهد . . وهو لا يحدث أية قلاقل للمجتمع . . ولا يتسبب فى أى نوع من الاضطراب لرجال الحكومة . . ولا يدخل فى أى من الجماعات السرية . . وهو لا يحتاج إلى نقابات لتحمى مصالحه . . ولا يقوم بأى عمل من أعمال العنف ولا يخرج عن النظام . . ولا يفقد عزته وكرامته . . ولا يتقبل أية هدايا أو يسأل أية محاباة . . ولا يحتفظ بعلاقات مع الخاملين والكسالى . . ولا يفقد ثقته فى العاملين المجدين . . ويرفض الاستجداء والعبودية والإحراج . . ولا يدس يده فى جيوب الآخرين . . ولا يرضى للآخرين أن تظل أيديهم مرتاحة لفترة طويلة معترضة مصالحه . . أنه يعنى خدمة النفس ، والاعتماد عليها . . ويعطى الفكر والعمل النصيب الكافى بالقدر الذى يمكن ربحه أو الحصول عليه . . وهو فى هذا يميل إلى إعطاء فرص مكافئة لجميع الأشخاص بالنسبة لمصادر الخير » .

ومما لاشك فيه أن الحركات التعاونية الناجحة ، التى تسير على خطى الرواد الأوائل تضع دائماً نصب أعينها فى معاملاتها المثل العليا والنظم المثلى . . وهى تقيم صرحها على أسس من حرية الانضمام وديمقراطية الإدارة ، والفائدة المحدودة على رأس المال ، وعائد المعاملات ، والتعامل النقدى وفقاً لاقتصاديات العصر ، والحياد السياسى والدينى ، والتعليم التعاونى . وتطبيق الإدارة العلمية . . فاذا ما توافر كل ذلك ، فيمكن إذن فى سهولة تعريف الجانب الوظيفى .

ومن منطلق العرض السابق ، نعرض فيما يلى لبعض التعريفات التى تتعلق بالتسويق التعاونى . . موضحين أن أصحاب هذه التعريفات اهتموا أولا بعرض الأساس الفلسفى والخلقى الذى ينبغى أن تقوم عليها الوظيفة التسويقية . . وذلك قبل أن يعرضوا لتعريف إصطلاح التسويق التعاونى .

فمثلا يرى الاستاذان « باكند وسكورز »[1] أن إصطلاح التسويق التعاونى قد استخدم بصفة عامة بحيث يدل على الجمعيات التى تهتم بالبيع ، أو الجمعيات الانتاجية التى تتولى أيضاً مهمة البيع .

"The term cooperative marketing has been used generally to devote cooperative sale associations or those associations of producers which perform the function of sale".

كما ويرى الأستاذ « نيوجى »[2] أن هدف الجمعيات التسويقية هو تثبيت ظروف التسويق عن طريق تنظيم إمداد السوق بالسلع بصورة منتظمة .

---

(1) Economics of Cooperative Marketing, by H. H. Beckkend and M. A. Schoars, p. 205.

(2) The cooperative movement in Bengal, by J. P. Niyogi (1940 — p. 179).

"The aim of cooperative marketing societies is to stabilize marketing conditions by means of orderly and regulated supply of commodities".

وهناك تعريف لأحد البنوك فى الهند[1] عن جمعية التسويق التعاونية ، يقول بأنها جماعة من المزارعين منظمين على أسس المبادىء التعاونية لكى تقوم بمهمة الوظائف التسويقية .

"A cooperative marketing society is an association of cultivators organized on cooperative principles to perform marketing functions".

وفى تقرير للأمم المتحدة[2] يناقش التنمية الريفية على أسس تعاونية ، يرى أن إتحادات التعاونيات التسويقية تعتبر فى المركز التالى للأهمية بعد جمعيات الإئتمان ، وذلك فيما يتعلق بدورها فى الاسهام فى تحقيق الرخاء للريف .

"Cooperative marketing associations are probably next in importance for rural prosperity to those providing and administering credit".

وفى تقرير لجنة الخاصة التى شكلتها الهند فى عام ١٩٦٦[3] لدراسة موضوع التسويق التعاونى ، قررت أن الغرض الأساسى الذى من أجله ينظم المزارعون جمعية للتسويق ، هو تمكينهم من تسويق إنتاجهم بأفضل الأساليب

---

(١) Réserve Bank of India.

(٢) Rural Progress Through Cooperatives, United Nations 1954, p. 67.

(٣) Report of the Committee on Cooperative Marketing, India, 1966, p. 16.

التي تكون في صالحهم ، ومن أجل هذا السبب فانهم ينظمون جميع الخطوات التي تتعلق بانسياب السلع إلى أسواق الاستهلاك .

"The main object for which growers organize a co-operatnve marketing society is to enable them to market their products to their best eadvantage and for this purpose to stream-line the whole process of movement of goods to the consuming markets".

وتقول الأستاذة التعاونية المشهورة ، والخبيرة التعاونية في الأمم المتحدة « مارجريت ديجبي »[1] في تقرير لها عن التسويق التعاوني فيما يتعلق بالمنتجين الزراعيين . . « إن التسويق التعاوني هو نظام عن طريقه يتضافر جماعة من الفلاحين أو زارعي البساتين ، ليأخذوا على عاتقهم بعض أو كل الخطوات التنفيذية التي تتعلق بانسياب السلع من المنتج إلى المستهلك » .

"Cooperative marketing is the system by which a group of farmers or market gardners join together to carry on some or all the processes involved in bringing goods from the producer to the consumer".

ويرى الدكتور « ماثور »[2] الأستاذ بكلية التجارة بجامعة راجاستان بالهند University of Rajasthan ، بأن التسويق التعاوني هو طريقة للتسويق تتم عن طريق تشكيل إتحاد تعاوني ليؤدي وظيفة أو أكثر من الوظائف التسويقية التي تتعلق بتسويق منتجات أعضائه ، وهذا الاتحاد . . هو تنظيم للأعمال ينشئه الأعضاء اختيارياً لتسويق محاصيلهم الحقلية بصورة جماعية ، ومن أجل صالحهم المباشر .

---

(١) Cooperative Marketing for Agricultural Producers. by Marguret Digby, as F. A. O. expert, F. A. O., 1957, p. 8.

(٢) Cooperation in India, by Dr. B. S. Mathur, Sahitya Bhawan, Agra, 1971, p. 349.

"Cooperative marketing is a process of marketing through a cooperative association formed to perform one or more of the marketing functions in respect of the produce of its members. It is a voluntary business organization established by its members to marketing farm products collectively for their direct benefit".

ويرى الأستاذ « كولكارنى »[1] أن التسويق التعاونى ان هو إلا إتحاد للمنتجين التعاونيين ، وهذا الاتحاد يعتبر محاولة قائمة على أساس خدمة النفس للتغلب على المصاعب الناجمة عن صغر حجم العمليات التى يؤديها الأعضاء ، وللقيام بوظيفة أو أكثر من الوظائف التى يقوم بها الوسطاء وغيرهم من وكالات الخدمات .

"A cooperative association of producers is an attempt at self-help to overcome the difficulties arising out of the smallness of operations and to undertake one or more functions performed by the middlemen and other servicing agencies".

وفى تقرير لمنظمة الأغذية والزراعة التابعة لهيئة الأمم المتحدة يذكر[2] :

« أن هدف كل جمعية تسويقية ، هو بيع منتجات أعضائها مباشرة فى أفضل الأسواق ، وبالحالة التى تحصل بموجبها على أفضل الأسعار ، وتساعد الأعضاء على إنتاج أفضل المنتجات وفقاً لاحتياجات الطلب ، وتعطيهم وزناً عادلا ؛ وتتولى تدريج جميع أنواع المنتجات بحيث تحصل على أفضل الأسعار لصالح المزارعين ، وتعمل على تسلم المحاصيل نقية خالية من أى تلف أو ضياع ، وبأسلوب لا يقلل من قيمتها ، بل يزيد من هذه القيمة . . وتقف بجانب المعاملات الشريفة العادلة ، وتستخدم نفوذها

(١) Agricultural Marketing in India, by J. K. R. Kulkarni — S. Chand and C., India, 1968, Vol. 11, p. 350.

(٢) Cooperative Marketing for Agricultural Produce, F.A.O., 1957, p. 12.

ضد المضاربات والمناورات ذات التأثير السيء على الأسعار ، وتساعد العضو على تمويل نفسه أثناء فترة الانتظار حتى ينضج المحصول ، وتعطى الفلاح فهما أفضل لجميع المراحل التى تتعلق بالعملية التسويقية .

> "The aim of every marketing cooperative society is to sell the member's product directly in the best market and in a state which attract the best price. It helps the members to produce the best products and those most in demand. It gives fair weight. It grades in such a way that the best price is obtained for all qualities, to the advantage of the grower. It aims at handling the crop cleanly without damage or waste, in a way that will increase, not decrease, its value. It stands for fair trading practice and uses its influence against rings and manipulations of prices. By advances on fair terms, it helps the member to finance himself while he is waiting for his crop to ripen. It gives a farmer a better understanding of all stages in marketing process".

ولعلنا بعد أن استعرضنا بعض النصوص الإنجليزية للتعاريف التى وردت فى كتابات مشاهير الباحثين فى التسويق بصفة عامة ، والتسويق التعاونى بصفة خاصة ، مع ترجمة عربية لها ، لنظهر مدى تفاوت المفاهيم بين تعريف وآخر . . يهمنا أن نوضح أن دراسة التسويق التعاونى لن تستفيد كثيراً من نقد هذه التعريفات أو الاشادة بها ، ولا من عمل مفاضلة بينها على أساس أن بعضها أكثر شمولا لوظائف العملية التسويقية من غيره ، فبعضها ينطوى على قصور فى مفهومه لأنه تجاهل هذا الجانب أو ذاك ، وكل ما ينبغى أن تستفيده من هذا العرض هو توضيح أهمية التسويق التعاونى فى تحقيق أهداف البنيان التعاونى المتكامل ، أو أى قطاع من قطاعات هذا البنيان ، سواء أكان زراعياً ، أو استهلاكياً ، أو حرفياً ، أو اسكانيا . .

الخ . . وكذلك يمكننا إستخلاص الخصائص المشتركة فى هذه التعاريف واستنتاج الظاهرة الغالبة على ماهية التسويق التعاونى ، وينبغى علينا أن نتعمق فى فهم الجوانب التى أوردها كل على حسب مفهومه الخاص للتسويق التعاونى ، وتقديره لما يشترط أن يتوافر فى التسويق التعاونى ، فاذا كانت هذه الجوانب لا تتعارض مع الجوهر العام للتسويق التعاونى ، تلقيناها بالقبول ، أما إذا كانت هذه الاضافات والتفصيلات من قبيل المبادىء التى تحكم إدارة الوظيفة التسويقية ، فان هذه قد جعلناها موضع إهتمامنا فى الفصول التالية .

وفى ضوء ما تقدم يمكن لنا أن نعرف التسويق التعاونى بما يلى :

التسويق التعاونى هو عملية إنسياب السلع والخدمات من مراحل إنتاجها إلى أسواق إستهلاكها من خلال هياكل وقنوات تصمم بأسلوب علمى يتفق مع فلسفة التعاون ونظمه ومبادئه وأهدافه .. ويؤكد الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية بحيث تعود بأكبر قدر من المنفعة على أصحابها فى إطار النظرة الشاملة لاقتصاديات المجتمع وأخلاقياته .

المبحث السادس

التعاونيات وتنظيم المعاملات



أهمية الجمعية المحلية :

لعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى ضرورة الاهتمام بالجمعية المحلية كقاعدة لبناء حركة تعاونية سليمة بصفة عامة، وكقاعدة للبنيان التسويقى والذى تقوم الجمعية المحلية فيه بدور على جانب كبير من الأهمية، وفى إعتقادنا أن هذا الاهتمام يعتبر ضرورياً من الناحية السياسية والإجتماعية والإقتصادية – إذ أن كل جمعية تعاونية تعتبر جمهورية مصغرة ، وقواعد الديمقراطية والحرية والنظم الإدارية فى هذه الجمهورية الصغيرة ، تكاد تكون فى مجموعها توضيحاً لما عليه الحال من القواعد والنظم التى تقوم عليها وتساس بها الجمهورية الكبيرة ، ومن ثم كان تمرس الأعضاء بوظائف الجمعية وتمتعهم بحقوق العضوية فيها ، خطة عملية لفهم وهضم معنى الديمقراطية فى إطاره الواسع الذى يشمل الدولة بما فيها من جمعيات وهيئات . . ومن أهم مبادىء الجمعيات التعاونية المساواة بين الأعضاء ، وهى لضمان تحقيق هذا المبدأ تحرص على تطبيق المبادىء التى تؤكد لدى أعضائها أخذها بالمفهوم الحقيقى للأخوة الانسانية والمساواة ، مع تهيئة الفرص المتكافئة فى الحدود التى تضع صالح الجماعة فوق كل إعتبار ، كتطبيق مبدأ أن لكل عضو صوتاً واحداً مهما كان عدد الأسهم التى يمتلكها ، وهذا يختلف تمام الاختلاف عن الشركات المساهمة ، فان للعضو فيها عدداً من الأصوات يقل أو يكثر تبعاً لما يمتلكه من أسهم . . وهذا يعنى فى الجمعيات التعاونية القضاء على سيطرة رأس المال ، واعطاء كل عضو فى الجمعية الفرصة التى يستطيع فيها أن يعبر عن رغباته ، ويطالب الجمعية بتحقيق هذه الرغبات فى حدود ما تملك من الإمكانيات . . وكما أن أعضاء مجلس الشعب فى الجمهورية متساوون فى أن لكل فرد صوتاً واحداً عندما يدلى برأيه فى الأمور السياسية

يستوى فى ذلك الغنى والفقير ، كذلك فى الجمعيات التعاونية يتحقق مبدأ المساواة فيها عن طريق تطبيق مبدأ أن لكل عضو صوتاً واحدا مهما كان عدد الأسهم التى يمتلكها ومهما كانت قيمة معاملاته كبيرة ، وإلا استطاع ذوى الأغراض من الأثرياء أن ينضموا إليها ، وأن يتمكنوا بفضل قيمة معاملاتهم من السيطرة عليها .

صحيح أن الجمعيات التعاونية العامة تعطى الجمعيات المحلية التى تشترك فى عضويتها عدداً من الأصوات يتناسب مع مقدار معاملاتها ، ولكن الأمر فيها يختلف عن الأمر هنا ، إذ أنها تهدف إلى تشجيع الجمعيات المحلية على التعامل معها ، أى أن الأصوات فيها تكون ممثلة لجمعيات تعاونية تسير على مبدأ ديمقراطية الإدارة ، وهذا مما يطمئن نوعاً ما إلى أنها لا ترغب فى الاستحواذ أو السيطرة .

وتظهر المساواة بين الأعضاء فى الجمعيات التعاونية بوضوح عندما ينضم أعضاء جدد إلى الجمعية ، فان الشروط التى يقبلون على أساسها والحقوق التى يتمتعون بها هى الشروط نفسها التى يتمتع بها الأعضاء السابقون . . وهم عندما يكتتبون فى شراء أسهم من الجمعية يدفعون القيمة نفسها التى دفعها زملاؤهم السابقون ، وهذا يختلف اختلافا كبيراً عن المشروعات الرأسمالية ، فان قيمة أسهمها تتراوح ارتفاعا وإنخفاضا تبعاً لنجاح الشركة واخفاقها .

ويرى V. S. Alanne فى كتابه : Fundamentals of Consumer Cooperation أن تحقيق ديمقراطية الإدارة يتوقف على الأمور الأساسية[1] الآتية :

---

[1] Fundamentals of Consumer Cooperation — by V.S. Alanne. Cooperative Publishing Association, Superior Wisconsin, 1956, p. 27.

١ – المشاركة الفعالة من جانب الأعضاء في الرقابة على أعمال الجمعية على أساس أن لكل عضو صوتاً واحداً ، وأن يزودهم أعضاء مجلس الإدارة فى فترات منتظمة بتقارير عن نشاط الجمعية ، وأن تعقد إجتماعات الأعضاء بكفاية تامة ، ويعنى بالإعلان عنها وبتنظيمها وإدارتها .

٢ – الكفاية الإدارية وتتمثل فى أعضاء لمجلس الإدارة ، يتراوح عددهم تبعاً لحجم الجمعية ولظروف واعتبارات أخرى . . وعلى مجلس الإدارة أن يعقد فى كل شهر إجتماعاً دورياً مرة على الأقل ، وعليه كذلك أن يجتمع أكثر من ذلك كلما دعت الظروف ليتمكن من المراقبة الفعالة على أعمال المدير . . وليطلب أعضاؤه من الموظفين المسئولين تقارير دورية عن أعمالهم وليتأكدوا من سرعة تنفيذ قرارات الجمعية . . وعلى وجه العموم لمراقبة أعمال الجمعية فيما بين دورى إنعقاد الجمعية العمومية – إذ أن أعضاء مجلس الإدارة يملكون فى هذه الفترة السلطة العليا .

٣ – يجب على جميع اللجان التى ينتخبها الأعضاء (بما فيها أعضاء مجلس الإدارة) اعطاء تقارير دقيقة عن نشاطها وعن المركز المالى للجمعية ومدى تقدمها ، وذلك لكى تتاح للأعضاء الفرصة التى تمكنهم من الوقوف على صورة حقيقية للمركز المالى للجمعية وإحتياجاتها ، وليتمكنوا من الحكم على درجة الكفاية لهذه اللجان ورؤساء الجمعية .

٤ – إستمرار التعليم التعاونى لأعضاء الجمعية بقصد التعمق فى فهم رسالة ومبادىء وأهداف الحركة التعاونية لاستثارة حماسهم وإهتمامهم بأعمال الجمعية ومراقبتها مراقبة فعالة .

٥ – تيسير سبل الانضمام إلى الجمعية للراغبين من أهل المنطقة

. . فيجب أن تكون من سياسة الجمعيات تنظيم حملات للترغيب فى العضوية من وقت إلى آخر لتكسب الجمعية أعضاءاً جددا ، فان الهدف النهائى للجمعية التعاونية الحقة بالإضافة إلى صالح أعضائها هو خدمة المجتمع الذى تعمل فيه . وهذا يتطلب تدعيما بواسطة سكان المجتمع جميعاً .

ونحن نتفق مع V. S. Allanne فيما يتطلبه من مظاهر لإمكان تحقيق ديمقراطية الإدارة . ونرى وجوب مراعاة الدقة فى اختيار أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية بحيث تتوافر فيهم الخبره والكفاية التى تتعلق بنشاط الجمعية ، وبذلك تتحقق الكفاية فى العمل وفى جميع مراحل الإدارة ، الأمر الذى من شأنه تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية ونجاح الجمعية .

ولضمان أخذ الجمعيات بمبدأ ديمقراطية الإدارة ، تنص القوانين التعاونية والنظم الداخلية للجمعيات على بعض شروط مقيدة ، نذكر بعضها فيما يلى :

(أ) تحديد حد أقصى لما يمتلكه الفرد من أسهم فى رأس المال .

(ب) النص على وجوب حضور الأعضاء بأنفسهم فى الجمعيات العمومية وعدم السماح بأن ينيب أحد الأعضاء غيره عنه فى تمثيله . . وذلك لأن الانابة تضعف ديمقراطية الرقابة .

(ج) تحديد حد أقصى للفائدة التى تعطيها الجمعيات التعاونية لرأس المال ، وذلك خشية أن تؤدى الفائدة المرتفعة إلى إكتتاب راغبى الاستثمار فى أسهم الجمعية ، ومثل هؤلاء ليس من المرغوب فيه أن يكونوا أعضاء فى الجمعيات التعاونية .

كما تنص القوانين التعاونية سواء فى مصر أو فى غيرها ، على ضرورة توافر صفات معينة ضمانا لكفاية أعضاء مجلس الإدارة ، لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممتلكاتها ، وهم الذين يملكون السلطة العليا فيما بين دورى إنعقاد الجمعية العمومية ، غير أن الحركات التعاونية فى الخارج ترسم طريقاً أكثر كفاية لضمان إنتخاب عضو مجلس الإدارة اللائق .

وإنى أعتقد أنه فى هذه اللحظات الحاسمة من تاريخنا الذى نبذل فيه الجهود الإيجابية لإقامة حركة تعاونية سليمة ، تستهدف الدولة هدفاً أسمى وأهم كثيراً من مجرد زيادة الرفاهية الاقتصادية للسكان ، إن أهم وأعمق أهدافها هو النهوض بالمواطنين إلى مستوى أخلاقى أعلى ، بأن تجعل الجمعيات التعاونية أكثر كفاية وأكثر إستقلالا . . بل أكثر من ذلك . . أن تجعل منهم رجالا ونساء أفضل . . والتعاون وهو يسعى إلى تحقيق أهدافه يتخذ سبيلا لا يمكن أن ينكره أحد . . وهو تركيز جميع الأعضاء على المصالح الاقتصادية المشتركة ، الأمر الذى يعبر عنه بمبدأ الوحدة Principle of Unity ، بمعنى أن تكون المصلحة المشتركة هى الغاية التى يجب إلتفاف الأعضاء حولها مهما كانت معتقداتهم الدينية أو إختلافاتهم الفكرية . .

وأعتقد أنه يجب على الاتحادات المركزية أن تبذل أقصى جهودها لتحقيق ما خولته لها قوانين ولوائح إنشائها من الإشراف والتوجيه والرقابة ، لتسير الجمعيات فى الطريق العملى الميسور وتجنب أخطاء الماضى ومآسيه ، وبذلك تحقق نجاحاً أكيداً . . .

لقد كان هذا هو تفكير جماعة روتشديل حينما أقاموا محلهم الاستهلاكى الصغير منذ أكثر من قرن وثلاثين عاما من الزمان، فحققوا نجاحاً مذهلا سواء من الناحية الاجتماعية أو الإقتصادية .. وهذا التقدم لم يتحقق إلا على أساس الانتفاع بدروس الماضى ومعرفة أخطائه، فانرواد روتشديل تجنبوا البيع بالأجل لكى لا يقعوا فيما وقع فيه غيرهم ، وصمموا على إعطاء عائد المعاملات للأعضاء منذ البداية ، فأثبتوا أن مشروعهم ناجح ومربح لمن يسهم فيه ، كما أنهم إعتمدوا على أنفسهم وجعلوا الإدارة فى أيدى الجميع ، ونجاح المشروع مسئولية الجميع ، وساروا إلى الأمام بطريق النمو الحثيث والبناء المستقر ، ونبذوا خيالات الماضى فجاء تهم الثمرة التى يحصل عليها كل من يبذل مجهودا واقعياً ، ويزرع فى أرض خصبة ولا يتعجل حصاد زرعه أو ينتظر أن يجمع أكثر مما غرس .

إن الجمعيات المحلية التعـ ـنية إذا استطاعت أن تنجح فى رسالتها ، وينبغى تهيئة كافة الظروف لنجاحها — لانتشر التعاون وعم ربوع الوادى . . وآمن كل عضو تعاونى أن الجهود التعاونية إنما هى عمل إيجابى يعمل على تحقيق المساواة المطلقة بين الأفراد فى الحقوق والواجبات وفرص الحياة ، حتى يشعر كل بذاته وكرامته . . وأنها تعطى كل فرد تعاونى فرصة طليقة تتحرك فيها مواهبه ليعطى كل ما يقدر عليه من طاقة الفكر والعمل . . وتفتح أمامه أبواب الأمل فى الترقى والعيش حياة أفضل . . وكل نظام إدارى تعاونى يعجز عن تطبيق هذا المبدأ . . معنى وروحا . . لا يستحق أن يوجد . . ويكون متخلفاً عن التطور الثورى العلمى الذى يعيش فيه مجتمعنا الدولى المعاصر .

وإذا كانت الدول قد أوضحت أهمية التعاونيات الشعبية فى إقامة

مجتمع تعاونى سليم . . ليلتقى فيها الصالح العام والصالح الخاص ، فلم يبق إذن بعد ذلك إلا أن يستشعر القائمون على شئونها عبء الأمانة الملقى على عاتقهم ، فيطبقوا من السياسات الإدارية ما ينبغى أن يتفق مع الأهداف المرجوة .

ومعنى هذا أن تحدد وتعلن الاتحادات التعاونية أهدافها ، وأغراضها ، وتوضح الوسائل التى يمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف ، وهذا يقتضى رسم السياسات التى تستعين بها الإدارة فى عملها ، إذ أن رسم السياسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعرفة الأهداف والأغراض معرفة تامة وعلى أن يتم رسم هذه السياسات الإدارية فى هدى الأصول العلمية للادارة التعاونية ، التى تعتبر واجبة التطبيق ، حتى تستطيع أن تقوم كل جمعية بدورها الفعال فى إطار الخطة العامة للدولة ، وتحظى بالمركز المرموق الذ ، ينبغى أن تحتله . . سواء بالنسبة للتعاونيين ، أو بالنسبة للدولة . . لأنه مم لاشك فيه أنه كلما أحسن تنظيم وإدارة التعاونيات . . إزدادت توفيقاً ونجاحاً . . وهذا هو المأمول .

التعاونيات المحلية والتمويل الذاتى :

وبهمنا أن نوجه الانظار إلى أنه يدخل فى نطاق سلامة الجمعيات المحلية ضرورة الاهتمام بسلامة مراكزها المالية فمما لاشك فيه أن الجمعيات التعاونية تحتاج ككل منظمة إقتصادية أخرى إلى المال فانه عصب حياتها والركن الأساسى الذى تعتمد عليه فى توفير مختلف أنواع السلع والخدمات لأعضائها ، ولذلك تبذل التعاونيات فى شتى أنحاء العالم أقصى جهودها لتوفيره لكى تستطيع أن تحقق لنفسها ما ترجوه من تقدم ونجاح .

ومن أهم عناصر تحقيق التمويل الكافى للتعاونيات عنصر المصادر الداخلية

والذاتية والتى تتمثل فى رأس المال وما يتحقق من فائض نتيجة للمعاملات .

ورأس المال يتميز فى الجمعيات التعاونية بأن مقداره غير محدود ، إذ أن تطبيق مبدأ الباب المفتوح للعضوية يسمح لكل من تتوافر فيه شروط العضوية أن ينضم إلى الجمعية ، كما يسمح له أيضاً بحق الإنسحاب منها ، وهذا يعنى أن رأس المال فى الجمعيات التعاونية يزيد وينقص تبعاً لزيادة الأعضاء فيها ونقصهم ، أو بمعنى آخر تبعاً لزيادة الأسهم ونقصها .

والقوانين النظامية للجمعيات التعاونية تنص على أن إصدار الأسهم غير محدد بعدد ، وأن أسهمها اسمية وغير قابلة للتجزئة ، وأن مجلس الإدارة يصدر الأسهم حسب طلبات الاكتتاب التى تقدم إليه ، سواء كانت من الأعضاء الجدد أو الأعضاء الموجودين من قبل .

وتختلف الجمعيات التعاونية فى هذا الشأن عن الشركات المساهمة ، فى أن هذه الشركات لاتستطيع أن تزيد من رأس مالها إلا بشروط معينة .

ويلاحظ أن القيمة السوقية لأسهم الجمعيات التعاونية لاتتأثر بما تحققه هذه الجمعيات من أرباح ، بل تظل ثابتة لا تتغير مهما حققت الجمعية من أرباح ، مادامت مستمرة فى عملها ، ذلك لأن أى فرد تتوافر فيه شروط العضوية يستطيع أن ينضم إلى الجمعية ويشترى ما يشاء من أسهم بقيمتها الإسمية التى نص عليها فى القوانين النظامية ، وهذا خلاف القيمة السوقية لأسهم الشركات المساهمة ، فانها تتأثر ارتفاعاً وإنخفاضاً تبعاً لاعتبارات خاصة ، منها القيمة الحقيقية للسهم . وهى تتمثل فى الصافى الحقيقى للأصول مقسوماً على عدد الأسهم ، ومنها العرض والطلب ، ومنها الأرباح أو الخسائر ،ومنها

قوة الثقة المالية أو ضعفها فى الشركة ، إلى غير ذلك من العوامل التى تؤثر فى قيمة الأسهم السوقية .

ثم إن تطبيق ديمقراطية الإدارة يقتضى أن يكون للعضو فى الجمعيات التعاونية المحلية صوت واحد مهما كان عدد الأسهم التى يمتلكها ، وهذا عكس مانجده فى الشركات المساهمة فان نظمها تشترط على العضو قبل أن يسمح له بحق حضور الجمعيات العمومية أن يحوز عدداً معيناً من الأسهم ، ومعنى هذا بعبارة أخرى أن الجمعيات التعاونية تتميز عن الشركات المساهمة بأنها تحول دون سيطرة رأس المال على الإدارة عن طريق تطبيق هذا المبدأ الديمقراطى ، بعكس الشركات المساهمة ، فان رأس المال له تأثير كبير على الإدارة وتوجيه نشاطها .

وتنص القوانين التعاونية فى الغالب ، على تعيين حد أعلى لفائدة رأس المال كما هو الحال فى مصر ، فان القانون التعاونى فيه ينص على ألا تحصل أسهم رأس المال على فائدة تزيد على ٦٪ من قيمتها الإسمية ، أما قانون الشركات المساهمة فلا ينص على تعيين حد أعلى لفائدة رأس المال ، ولهذا تتأثر القيمة السوقية لأسهم الشركات إلى حد كبير بمقدار مايخص السهم من أرباح الشركة ، وكثيراً ما يكون هدف المساهم فى الشركات المساهمة تحقيق فروق أسعار ، فيبيع الأسهم التى اكتتب فيها عندما تزدهر أحوال الشركة ، ويجد الفرصة سانحة للحصول على الربح الذى ينشده .

وقد حظرت القوانين التعاونية فى مصر أن يمتلك العضو عدداً من الأسهم يزيد قيمته عن خمس رأس مال الجمعية ولكنه استثنى من ذلك الشخصيات الاعتبارية العامة ، لأن عنصر الاستغلال بعيد عنها ، أما قانون الشركات المساهمة فليس فيه مثل هذا القيد .

والواقع أن رأس المال فى الجمعيات التعاونية هو المدخل الطبيعى لتمويلها ، ومن الأسس السليمة فى إدارة الأعمال أن يكون التمويل ملائماً لطبيعة الجمعية ، ومتمشياً مع أغراضها ومن ثم يجب ألا يبدأ الأعضاء فى اتخاذ الإجراءات نحو تأسيس الجمعية إلا بعد التأكد من أن لديهم من رأس المال ما يكفى للاستثمار ، وإلا وجدت الجمعية نفسها مضطرة إلى الاقتراض أو طلب زيادة مدة الائتمان من الموردين أو الدائنين وهذا مما يعوق تقدمها ويقلل من كفايتها ، خاصة إذا لم يتواجد داخل البنيان التعاونى أجهزة إئتمان خاصة به ، كالبنوك التعاونية .

وقد اهتم المشرع التجارى فى مصر بضرورة توافر رأس المال الكافى فى الشركات المساهمة ، فأوجب « أن يكون رأس مال الشركة كافياً لتحقيق غرضها الذى يجب مراعاة شرط الوحدة والتخصص فى شأنه[1] » ، وأن لا يقل فى أى حال من الأحوال ما يدفع منه عند تأسيسها عن عشرين ألف جنيه ، وأن لا تؤسس الشركة إلا إذا كان رأس مالها مكتتباً فيه كله ، وقام كل مكتتب بأداء الربع على الأقل من القيمة الإسمية للأسهم النقدية التى اكتتب فيها ، وبعبارة أخرى اشترط المشرع التجارى ألا يقل ما يدفع من رأس المال عند تأسيس الشركة عن عشرين ألف جنيه بأى حال ، فاذا كان رأس مال الشركة لا يزيد عن هذا القدر فيجب الوفاء به كاملا عند الاكتتاب ، أما إذا زاد عن ذلك فان كان أربعين ألف جنيه تعين الوفاء بنصف قيمة الأسهم على الأقل عند الاكتتاب ، ومعنى هذا أن الوفاء بربع قيمة الأسهم لايقبل إلا إذا وصل رأس مال الشركة إلى ثمانين ألفاً من الجنيهات ، أو زاد عن ذلك .

---

(١) المادة الأولى من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ المعدلة بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ١٩٥٥

أما المشرع التعاونى فلم يضع قيوداً على تأسيس الجمعيات التعاونية فيما يتعلق بكفاية رأس مال الجمعية لتحقيق أغراضها ، سواء فى القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ ، أو القوانين السابقة عليه أو القوانين اللاحقة .

وتنص القوانين التعاونية الحديثة على أن يتكون رأس مال الجمعية التعاونية الأساسية من أسهم أسميه غير محدودة العدد وغير قابلة للتجزئة قيمة كل منها ١٠٠ قرش تؤدى قيمتها بالكامل عند الاكتتاب ، وأن كانت تنص أيضاً على أنه يجوز ، للاتحادات التعاونية المركزية أن تحدد حدا أدنى لرأس مال الجمعية المحلية عند التأسيس كما تنص أيضاً على جواز مطالبة عضو الجمعية زيادة قيمة اكتتابه بنسبة ما يؤدى له من خدمات بحيث لا تتجاوز عشرة أمثال كل عضو ونحن نرجو الاستفادة من هذه الجوانب لتحقيق بدء الجمعيات المحلية برأس مال يتناسب مع نشاطها .

أما فيما يتعلق بقانون التعاون الزراعى فقد نص فيما يتعلق برأس مال الجمعية المحلية بأن النظام الداخلى هو الذى يحدد قيمة السهم بحيث لا يقل عن ٥٠ قرش وفى جمعية القرية أو البندر يكون الاكتتاب للعضوية من الحائزين للاراضى الزراعية بجنيه على الأقل عن كل فدان أو كسر الفدان يكون فى حيازة العضو بالملك أو بالإيجار أو وضع اليد طبقاً لما يقرره النظام الداخلى ، ولا يجوز توزيع أى فائدة على الأسهم .

ويدخل فى نطاق سلامة الجمعية المحلية ضرورة الإهتمام باتخاذ الخطوات العلمية فى إنشائها وفى تطورها ، هذا بالإضافة إلى ضرورة تطبيق مبدأ التخصص الوظيفى فى إدارة الأعمال والذى يعنى ضرورة وضع الشخص اللائق فى المكان اللائق ، وهذه القاعدة تعتبر على جانب كبير من الأهمية نظراً لأن الجمعية المحلية هى قاعدة البناء ونحن حينما ننشىء هذه الجمعية المحلية

ننشئها لكى تنمو وتزدهر وبالتالى يشعر الأعضاء بآثارها وقدرتها على تحسين شئونهم الإقتصادية والإجتماعية ، ولا يمكن أن نصل إلى هذا الهدف إلا عن طريق التخصص المقترن بالإيمان برسالة التعاون وأهدافه ، فالتعاون كما هو معروف فى العالم أجمع هو العمل المقترن بروح الإيثار والتضحية وإنكار الذات وتغليب صالح الجماعة ووضعه فوق كل إعتبار .

التعاونيات المحلية والسلع الجيدة :

لعل من أهم الحقائق التى تشير إليها المراجع العلمية ، أن التغيرات السريعة التى حدثت فى أعقاب الثورة الصناعية ، قد أدت إلى قلب نظام الإنتاج الحرفى ، كما قلبت النظام الإقتصادى فى صميمه ، وتغيرت نظم الصناعة والعمالة والتسويق ، وترتب على ذلك تغير فى التكوين الاجتماعى ، وفى القوة النسبية للدول الصناعية ، مما أدى بالضرورة إلى تطور فكرى فى المجتمع . . هذا بدوره كان سبباً فى تلك المرحلة السوداء فى تاريخ الدول الرأسمالية ، وهى مرحلة الاستعمار الاحتلالى والإقتصادى والسياسى .

ومن الأمور الأخرى التى اقترنت بالتغيرات السريعة التى حدثت فى الدول الصناعية ، سيادة وسيطرة رأس المال على مختلف أوجه النشاط الانسانى ، فقد بلغت القسوة بأصحاب الأعمال ورؤوس الأموال من الإنجليز إلى الدرجة التى كانوا يستخدمون فيها أطفالا فى سن الخامسة والسادسة فى مصانع خالية من أبسط المبادىء الصحية لمدد تتراوح بين إثنتى عشرة وست عشرة ساعة يومياً !! . . ثم جاء دور البخار والاختراعات البخارية ، فزادت حدة الانقلاب الصناعى والإجتماعى ، وأصبحت مواطن الصناعة الجديدة هى تلك القريبة من مناجم الفحم ، فنشأت المدن الصناعية الجديدة المكتظة بالمصانع والعمال . . كما أدى إزدياد الطلب على الفحم إلى تشغيل

عدد كبير من الأطفال بالمناجم فى ظروف سيئة وبأجور هزيلة مما زاد الحالة الإجتماعية سوءاً .

ومن المظاهر المؤسفة التى صاحبت هذه الحقبة ، تلك النزعة الاستقلالية من قبل أصحاب المصانع والتى فاقت كل وصف ، وذلك عندما افتتحوا محلات ملحقة بالمصانع لكى تبيع للعمال بالأجل ! ! . . ولم يكن تصرفهم هذا نابعاً من رغبة إنسانية فى التخفيف عن العمال ، خاصة وأن الأجور التى كانوا يحصلون عليها كانت من الضآلة بحيث لا تفى بالكفاف ، بل أن الغرض منها كان يستهدف بالدرجة الأولى وقوع العمال فى ارتباكات مالية نتيجة لاختلال التوازن بين دخل العامل ونفقات معيشته ، فان العامل فى ظل الظروف السيئة التى كان يعيشها ، وجد نفسه أنه دائماً فى حاجة ، وأنه ليس لديه القدرة على إشباع إحتياجاته وإحتياجات أسرته الأساسية ، ولذلك كان من الصعب عليه أن يقاوم إغراء الشراء بالأجل . . وهكذا وقع معظم العمال فى ذل الاستدانة . . ووجد العامل نفسه أنه مجبر على أن يشترى أردأ أنواع السلع من هذه المحلات الملحقة بالمصانع ، لأنه ان أراد أن يشترى من مصدر آخر فيجب عليه أولا أن يسدد ديونه إلى صاحب المصنع ! . . ومما لا شك فيه أن حالته المالية لا تمكنه من ذلك . . كما وأن القوانين السائدة وقتئذ كانت تعطى للدائن الحق فى أن يأمر بحبس المدين إذا لم يسدد الدين فى الميعاد المتفق عليه ، ومن هذا يتبين أن العامل وجد نفسه فى موقف صعب إذ يتعذر عليه السداد ، كما ويتعذر عليه ترك العمل . . الأمر الذى جعل العالم التعاونى الشهير « شارل جيد » يقول : ان عادة الشراء بالأجل تحمل فى طياتها العبودية للعامل[1] وأسرته . . بل انه يستطرد ليؤكد أنه لا توجد

(١) Consumer's Cooperative Societies, by Charles Gide, Translated from the French by The Staff of the Co-operative Reference Library, Dublin Cooperative Union Manchester, 1921, p. 76.

أية مبالغة فى هذا التعبير ، وأن الشخص المدين للبقال والخباز لا يستطيع أن يشكو من ارتفاع أسعار البضائع أو أوزانها أو أنواعها ، كما أنه لا يستطيع أن يتعامل مع غير الدائنين من البقالين والخبازين . . ومن أجل ذلك فانه يكون مجبراً على قبول كل ما يقدم إليه خوفاً من قفل حسابه ، وإذا لم تتح له أدنى فرصة للتخلص من هذا الدين ، فقد يفقد الأمل ، ويهجر بيته ، ويرحل سراً عن المنطقة .

وفى الحقيقة إن الإنسان ليعجز عن أن يصف مظاهر الاستغلال التى تعرضت لها القوى العاملة فى أوائل الرأسمالية الصناعية ، إذ رويت مشاهدات وحقائق أغرب من الخيال ، إذ كان البؤس يلحق بالآلاف من العمال المجمعين داخل المصانع أو خارجها إذا كانوا عاطلين ، فالأجور ضعيفة ، وأثمان المواد الغذائية مرتفعة نتيجة لتدهور الإنتاج الزراعى ، والمالية العامة عاجزة عن إيواء من لا يجدون المأوى وتغذية من لا يجدون الغذاء . . وقد قام الاشتراكى التعاونى الكبير « ج . د . ه . كول » بوصف[1] هذه الحقبة ، وأورد كتابات بعض المعاصرين الذين عاشوها ولاحظوها عن قرب وكتبوا عنها ، وكانوا فى كتاباتهم يستندون إلى وثائق رسمية حتى لا يتهموا بالمغالاة . . ومنهم « فردريك إنجلز Frderick Engels » الذى عاش فى مانشستر ، وكان على صلة وثيقة بتجارة القطن ، وذلك لأنه كان يمثل إحدى الشركات الألمانية الكبيرة . .

ومن بين ما كتبه إنجلز عن أحوال العمال فى مدينة مانشستر وضواحيها ، أن هناك ٣٥٠ ألف عامل يعيشون عيشة بائسة ، فهم يسكنون أكواخ تضرب الرطوبة فى جدرانها وتفوح منها

(١) **A Century of Copperation by G. D. H. Cole, George Allen and Unwin Ltd., 1944.**

روائح عفنة ! ! . . أما الطرقات التى يسيرون فيها وتحيط بمساكنهم ، فانها قذرة رديئة الرصف . . وذلك لأن المسئولين عن تمهيدها لم يهتموا إطلاقاً بعوامل التهوية ، إنما كان همهم الأكبر هو الحصول على الربح . . ويمكن القول أنه لا يمكن لأية أسرة أن تنعم بحياة معيشية وسكنية مريحة ، وأن الأحياء التى يقطنها العمال تعبر عن وجود نوع من الجنس البشرى ، يعيش فى الدرك الأسفل من الانحطاط . . وأنه أقرب إلى مستوى الحيوان منه إلى الإنسان ! ! . .

ويعزو معظم الكتاب هذا البؤس إلى التقلبات الهائلة التى كان يتعرض لها النشاط الصناعى ، وأن مظاهر البؤس هذه هى التى جعلت الكتاب يطلقون على هذه الفترة « الأربعينات الجائعة **The Hungry Forties** حيث أنها كانت أشد الفترات بؤساً ، فقد ظهر كساد التجارة فى عام ١٨٣٦ وأدى إلى الأزمة الإقتصادية الخطيرة التى حدثت فى عام ١٨٣٧ واستمرت حتى عام ١٨٤٣ . وكانت هذه السنوات تمثل أقسى الأوقات التى مرت بها الطبقة العاملة ، هذا فضلا عن أن التجار انتهزوا الفرصة ورفعوا الأسعار ولجأوا إلى الغش .

وكانت المتاجر الملحقة بمصانع الحديد على وجه الخصوص من أكثر المتاجر سوءاً واستغلالا ، حيث أن هذه المصانع كانت بعيدة عن المدن ، وبذلك إزدادت أساليبها اللا أخلاقية فى عرض السلع المغشوشة وأساليبها الاستغلالية الأخرى والتى منها إتخاذ البيع بالأجل أسلوباً لبشاعة الاستغلال المادى والإنسانى .

هذه المظاهر السيئة التى أوضحنا بعضها هى التى جعلت « روبرت

أوين »[1] يهاجم فى عام ١٨١٧ جميع أنواع الأنظمة الدينية ، وكذلك نظام الصناعة والمنافسة الرأسمالية . وكان يردد فى خطبه الكثيرة أن العلاقات الإجتماعية فى ظل هذه الأوضاع الرأسمالية ، ان هى إلا أوضاع فاسدة ، والأوضاع الفاسدة لا ينجم عنها إلا شر وفساد ، ومن هنا كان يصف المجتمع الرأسمالى بأنه مجتمع شرير . .

وكان يقول إذا أردنا أن نصلح المجتمع فعلينا أن نصلح الفرد . . ونصلح البيئة التى ينمو فيها ، حيث أن الظروف تسهم فى تشكيل شخصية الفرد ، وأنه لا يوجد شخص خير بطبعه . . أو شرير بطبعه . . إنما هذه الظروف البيئية هى التى تسهم فى تشكيل شخصية الفرد . . فاذا كانت الظروف البيئية حسنة ، كان الإنسان خيراً . . وإذا كانت الظروف سيئة ، كان الإنسان شريراً . . ومن هنا كان يطالب الكنيسة بالتدخل . . ولما لم يجد من الكنيسة الاستجابة اللازمة هاجمها وقال عنها . . إنها تحمى العالم القديم اللا أخلاقى ، واستمر فى هجومه عليها إلى أن أصدرت قراراً بطرده من الكنيسة ، وبذلك فقد هذا المصلح الاجتماعى مع طرد الكنيسة له ، عطف بعض الأغنياء الذين كانوا يجودون ببعض مالهم للاسهام معه فى مشاريع لصالح الفقراء ! ! . .

وقد عاصر « أوين » كثيراً من الكتاب الذين لم يرضوا عن مثل هذه الأوضاع التى كانت قائمة وقتئذ ، ويضيق بنا المجال هنا عن ذكرهم ، غير

---

(١) عاش « روبرت أوين » فيما بين عامى ١٧٧١ - ١٨٥٨ ، وكان من رجال الأعمال الناجحين ، ولكنه لم يكن من المغامرين الذين يبحثون عن الثراء والشهرة ، وكان مهتماً بمساعدة الطبقة العاملة وتحسين حالتها . . ولمعرفة المزيد من جهود هذا الرجل ومعاصروه ، يرجع إلى كتابنا « التعاون : تاريخه وفلسفته وأهدافه » مكتبة عين شمس ١٩٧٦

أننا نشير إلى « وليم تومسون » الذى عاش فيما بين عامى (١٧٨٠ – ١٨٣٣) . . والذى كان غزيراً فى كتاباته التى تتعلق بتحسين الأوضاع ورسم الأسلوب الأفضل لتحقيق ذلك ، ومن بين هذه الكتابات ماكتبه عام ١٨٢٤ فيما يتعلق بتوزيع الثروة على أسس ترتكز على خير المبادىء التى تحقق السعادة للانسان . .

وكان يرى أن جذور الشر متأصلة فى النظام الاقتصادى وأن أسس النظام الاقتصادى الجديد الذى كان يطالب به هو أن تتعاون جماعات العمال لمعاونة بعضها ، وأن تتولى مهمة الزراعة والصناعة والاستهلاك ، وذلك حتى يصبحوا على حد قوله . . المنتجين والمستهلكين وسادة أنفسهم [١] :

كما وأن من بين الكتاب المعاصرين لروبرت أوين ، دكتور وليم كنج . . الذى عاش فيما بين عامى (١٧٨٦ – ١٨٦٥) . . والذى لم يلجأ فى كتاباته إلى الألفاظ الرنانة والفلسفات المجردة ، والنظريات الذهنية التى يعوزها التطبيق . . فقد كان يستخدم الأسلوب المبسط المعقول الذى يسهل فهمه على الطبقة العاملة ، وبذلك خدم الهدف الذى كان يرمى إليه بنشر مفهوم التعاون وتوضيح فوائده للطبقة العاملة .

فقد قام هذا العالم بشرح الأسلوب العملى لتكوين جمعيات تعاونية صغيرة أولاً ، تباع فيها المنتجات البسيطة التى تنتجها جمعيات الإنتاج التعاونى وأن على العمال أن يدخروا

---

(١) لمعرفة المزيد عن أثر الصناعة على الفرد – نرجو التكرم بالرجوع إلى :

Industrialism and Industrial Man, by Clark Kerr, John T. Dunlop, Fredrich H. Harbison, and Charles A. Myers. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1960.

ويدخروا لتكوين رأس مال جماعي ليتجروا فيه سوياً بشراء البضائع اللازمة لعملهم ويتنافسون مع المحلات الأخرى فى خدمة الجمهور . . فاذا زادت معاملاتهم زادت أرباحهم . . وإذا كان هناك طلب مربح على سلعة معينة ، فإن الجمعية قد تتجه إلى إنتاجها . . وأن النجاح فى التجارة يتوقف على حسن الإدارة فى عمليات الشراء كماً وكيفاً .

ومن الحقائق التى تؤكدها جميع كتابات المفكرين التعاونيين ، أن الظروف السيئة التى شرحنا بعضها ، وكتابات الرواد الأوائل من أصحاب الفكر التعاونى ، كان لها أثرها الكبير على جماعة رواد روتشديل الذين عاشوا فى ظل الظروف السيئة التى أطلق عليها المؤرخون « الأربعينات الجائعة » . . وأن هؤلاء الرواد استفادوا من جميع الأخطاء التى وقع فيها من قبلهم . . وفكروا ملياً فى الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه خدمة أنفسهم وزملائهم ، وكان من بين ما كان يعتمل فى نفوسهم تلك الكراهية الشديدة لنظام البيع بالأجل . . فقد شاهدوا هذا الأسلوب يقترن بالغش وبيع السلع الرديئة والتى تضر بالصحة وتعرضها للخطر . . هذا فضلا عن ذل الدين وما يقترن به من عبودية العامل لصاحب العمل . . الأمر الذى جعلهم يقررون فى قوانينهم النظامية أنه ينبغى على الجمعية أن تتعامل بالنقد ولا تسمح بالبيع الآجل .. وأن يقرروا أيضاً أنه ينبغى على الجمعية أن لا تتعامل إلا فى السلع الجيدة ، ولا ينبغى عليها إطلاقاً أن تتعامل فى السلع الرديئة . . لذلك نرى « أ . هـ . أكلاند »[1] و « بنجامين جونس »

---

(1) Working Men Cooperators, by A. H. D. Acland and Benjamin Jones, Cassel and Company Ltd., London, 1884, p. 72.

بقروان فى كتاب لهما صدر عام ١٨٨٤ تحت عنوان « الرجال العاملين التعاونيين » .

أنه إذا كانت هناك مبادىء لرواد روتشديل ، فانه من بين هذه المبادىء « مبدأ التعامل فى السلع الجيدة » . . ويمكن القول أن جميع الحركات التعاونية السليمة فى شتى أنحاء العالم منذ الجمعية الأولى لرواد روتشديل ، تحرص حرصاً شديداً على التمسك بهذا المبدأ .

التعاون يخلق القوة الشرائية :

إن نظام التعاون جدير بان يؤدى للمجتمع المهمة الإقتصادية التى يحتاج إليها فى العصر الحاضر ، فمن الأمور المتفق عليها بصفة عامة أن من الممكن للجهاز الإقتصادى القائم أن يؤدى وظيفته بالطريقة المرجوة لو أعدنا للجماهير قوتها الشرائية .. وقد اتفقت آراء كثير من مشاهير الإقتصاديين ورجال الأعمال فى جميع أنحاء أمريكا الشمالية على أنه ، لكى نستطيع أن نقضى على حالة الفشل الإقتصادى القائمة ، لابد من أن نعمل على خفض تكاليف السلع ورفع الأجور ، وهذا بالذات هو ما يعمله نظام التعاون .. فبواسطة الجمعيات التعاونية الإستهلاكية ، وجمعيات الإدخار والإقراض التعاونية وبتأميم الصناعة (وهذا نوع من أنواع التعاون الإلزامى) .. تنخفض أثمان السلع والخدمات إلى تكاليف إنتاجها الحقيقية ، وبوساطة التسويق التعاونى ، ونقابات العمال ، والتأمين الإجتماعى ترتفع أجور الجماهير .

والتعاون قادر على أن يؤدى هذه المهمة بطريقة قانونية تطورية ، وبدون أدنى حاجة إلى النضال العنيف مع النظم الإقتصادية القائمة . . أننا نأخذ الأمور على علاتها ، ثم نشرع فى تحويل القديم الذى نريد تغييره إلى الجديد الذى نريد إقامته بطريقة لا تؤدى إلى توقف الأعمال المألوفة فى المجتمع .

التعاونيون والمفاهيم السليمة :

إننا نرجو أن يفهم التعاونيون جيداً أن كفاحهم من أجل تخفيف حدة البؤس الجاثم على العمال الذين أنهكتهم كثرة العمل وسوء التغذية ، كان سابقاً على من اشتهرت أسماؤهم بعدهم بالكفاح من أجل تحرير الطبقات العاملة .. إنهم هم الذين طالبوا بتقليل ساعات العمل ورفع الأجور رغم معارضة أصحاب المصانع الذين كانت حجتهم أن إرتفاع الأجور سيؤدى إلى إرتفاع التكلفة .. أنهم هم الذين وقفوا أمام بعض الآراء والأفكار الدينية التى كانت تدعو الناس إلى إيهامهم بأن الإيمان بالله يتمثل فى الارتضاء بما كتبه لهم وتمنيهم بالنعيم المقيم فى الآخرة !!.. إنهم هم الذين جعلوا الناس يسخرون ويستهزئون من هذه الآراء عن طريق توضيح المفهوم الحقيقى للدين . . وأنه ليس أقرب إلى الكفر بالدين من رجل عار جائع يرى الثراء ينساب من حوله ، بينما يتلوى هو من ألم المرض والفقر ، ثم يجد رجال الدين يتناسون أهم شئ فى كل دين . . وهو العدالة الاجتماعية ، ثم يعدونه ويمنونه بالنعيم المقيم إذا أخلد إلى التواكل والسكون والرضى بما أخبروه أنه قدر له أن يكون ! .

إننا نوجه النظر إلى ذلك ، لأن مساوىء الرأسمالية وفشل المذهب الحر فتح المجال لكثير من الآراء ، وعلى وجه الخصوص الاشتراكية منها ، وفى مقدمة هذه الآراء ، آراء « كارل ماركس »[1] الذى تأثر تأثراً قوياً

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى آراء هذا الرجل فى كتابه « رأس المال » ثلاثة أجزاء .
Capital by Kark Marks, Progress Publishers Moscow.

ولمعرفة المزيد من الآراء التحليلية – يرجع إلى :

1. **The Theory of Capitalists Development, Principles of Marxian Political Economy, by Paul M. Sweezy, N. Y. Oxford University Press, 1942, pp. 1-58.**
2. **Capitalism, Socialism and Democracy, by Joseph A. Schumpeter, N. Y. Harper and Brothers, 1942, p. 391 : also see p. 577.**

بالأحوال التى كانت تسود بريطانيا فى النصف الأول من القرن التاسع عشر واعتبر الظروف التى أحاطت بالتصنيع فى بريطانيا النموذج الذى ستخضع له جميع الدول التى تجتاز مرحلة التصنيع . . كما أن الظروف التى إجتازتها بريطانيا توضح للبلاد المتخلفة الصورة التى ستكون عليها فى المستقبل . . بل أكثر من هذا ، فان آراء هذا الرجل تلقى قبولا بعد مرور أكثر من قرن على نشرها لدى ما يقرب من ثلث سكان العالم .

ونحن فى هذا المجال لا نناقش هذه الآراء ، إنما نوجه النظر للآراء والأفكار التى كان لها تأثير على النظم السياسية والاجتماعية ، وبالتالى الاقتصادية . . وكان حتما على مختلف الدول أن تتكيف مع الظروف والأوضاع التى تراها أفضل لصالحها ولصالح مواطنيها ، كما ونوجه النظر إلى أن « الفلسفة التسويقية » لمختلف السلع والخدمات ، تختلف من دولة إلى أخرى وفقاً للنظام المتكامل السياسى والاجتماعى والاقتصادى الذى يسود فيها . . وأن هذه الفلسفة التسويقية لا يمكن أن تتم بمعزل عن المجتمع الدولى.. الأمر الذى يفرض على المخططين التسويقيين أن ينتبهوا إليه ، ويأخذوا فى الاعتبار أيضاً احتمالات التغيير المستمر . . هذا التغيير الذى جعل « فرانك تاننبوم » يكتب فى عام ١٩٢١ قائلا « . . يبدو أن الآلة لا تعرف حداً . . فهى تغزو المزيد من نشاط المجتمع . . وتفرض على المزيد والمزيد من الناس أن يتكيفوا مع أوضاع جديدة . . فبينما كانت الأرض أو التجارة هى التى تجمع بين الناس ، إلا أن الأمر قد تغير ، فان الآلة التى تجمعهم اليوم . . وكما أن التنظيم الإقطاعى هو التعبير عن سيطرة الأرض ، وكما أن الرأسمالية تمثل سيطرة التجارة ، فان حركة العمال تعبر عن مركز الثقل فى الحياة الاقتصادية الجديدة »[1] .

(١) The Labor Movement, Its Conservative Functions and Sorial Consequences, by Frank Tannenbaum. N. Y. G. P. Putnam's Sons, 1921, pp. 28-29.

ولعل هذه الآراء توضح لنا إذا قورنت باراء التعاونيين فضل الرواد التعاونيين الأوائل فى تنقية شوائب المجتمع من الآفات التى حلت به نتيجة لمساوىء الرأسمالية الصناعية المستغلة . . لقد وضعوا نظاماً رأوا فيه أنه خير بديل للرأسمالية . . وهذا النظام لم يكن نظرة جامدة لأوضاع المجتمع . . إنما محاولة إختيارية تثبت التجارب صحتها أو عدم صحتها وكانت الرأسمالية تتكون من عدة عمليات أو مراحل متصلة . . من إنتاج أولى إلى إنتاج ثانوى ، إلى تخزين ونقل ، وتجارة جملة ، وتوزيع . . وقد جاءت هذه العمليات فى النظام الرأسمالى نتيجة للمصادفة الاجتماعية أكثر منها نتيجة للتدبير الإنسانى المقصود . . فلم يكن هناك من يحدد فى الرأسمالية الحرة من سيكون منتجها للمواد الأولية ، ومن يصنع الخامات ، ومن ينقلها ، ومن يبيعها . . ولا من يحدد أين وكيف توزع السلع . . أما فى الفكر التعاونى . فان التدبير والتخطيط هما المرشدان اللذان يحققان هذه السلسلة من العمليات ، ويصحبان كهدف لها الرقابة الذاتية النابعة من الغيرة على المصلحة الحقيقية للأعضاء بصفة خاصة والمواطنين بصفة عامة . . ومن هنا كان شعارهم . . التعامل فى السلع الجيدة فقط . . وعندما يشترى أى مواطن من التعاونيات أية سلعة يستشعر الراحة . لأن إسم التعاونيات ضمان أكيد لجودة هذه السلعة .

التعاون حركة نظيفة :

ولعل من الأهمية بما كان أن نؤكد أن الحركة التعاونية ينبغى أن تكون حركة نظيفة فى طابعها وفى معاملتها ، وأنه يكفى أن يتعامل العضو مع جمعيته أو أى مواطن آخر لكى يستشعر شرف المعامنة والاطمئنان إلى جودة السلعة . فالجمعيات التعاونية فى شتى أنحاء العالم لا تقدم سلعة إلى السوق إلا بعد تقييم

نتائج إختبارها فى السوق والتأكد من نجاحها فيها سواء من ناحية الجودة أو التصميم أو السعر أو غير ذلك من العوامل التى ينبغى أن تأخذ فى الحسبان قبل تقديم السلعة إلى الأسواق .

ومما لا شك فيه أنه من المفضل دائماً للجمعيات التعاونية أن تضع علاماتها التعاونية أو ما نطلق عليه فى سوق التجارة (العلامة التجارية) وذلك حتى ترتبط منتجاتها فى أذهان المستهلكين كضمان لتوافر هذه المعانى فى السلع التى تتعامل فيها .

بل أن الكثير من الجمعيات التعاونية تشجع أعضائها والمتعاملين معها على تقديم أفكارهم فيما يتعلق بالسلع التى يستهلكونها وبذلك تضيف إلى جهودها الخاصة التى تتعلق ببحوث التسويق . . . . جهوداً أخرى متطوعة وهى جهود الأعضاء والمتعاملين ، وكثير من الجمعيات تقدم جوائز تشجيعية لكل رأى سليم ، كما وأن الجمعيات التعاونية تسير على تقليد محمود وهو توجيه خطابات شكر حتى إلى هؤلاء الذين لم تستفد الجمعية من إقتراحاتهم .

ونرجو أن نوجه النظر إلى أنه ينبغى على الجمعيات التعاونية أن تحقق فائضاً . . . وتحقيق هذا الفائض يتطلب منها حسن التنظيم والإدارة وأدائها لأوجه النشاط التسويقى بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . . . وهذا يعنى وفقاً للأصول العلمية التعاونية التعامل فى السلع الجيدة . . . . سواء فى ذلك السلع التى تنتجها ، أو التى تشتريها لكى تبيعها لأعضائها ، أو تعتبر من مستلزمات الإنتاج ، أو غير ذلك من المعاملات التى تعتبر فيها الجمعية مسئولة عن أن تمد بها مختلف الأسواق ، سواء سوقها المحلية ، أو الأقليمية ، أو القومية . . . . أو غير ذلك من الأسواق التى تقتضيها طبيعة إلتزاماتها مع الدولة . . . ففى جميع هذه الأحوال يتطلب الأمر دائماً أن تبذل الجمعية

أقصى طاقاتها لتقديم السلعة أو الخدمة لأعضائها أو مستهلكيها فى المكان الملائم والسعر الملائم ، وفى الوقت الملائم ، وبالعبوة الملائمة . . . . وتزداد هذه الأمور صعوبة إذا ما كان التعاون يقوم بنشاطه فى ظل منافسة من قطاعات أخرى تقوم بنشاط مماثل . . الأمر الذى يفرض على التنظيمات التعاونية أن تقوم دائماً بدراسات علمية لتطور نشاطها التسويقى بما يحقق تحسين الإنتاج وخفض الأسعار . . مع إنتظام تدفق السلع والخدمات إلى الأسواق التى تحتاج إليها .

التعاون والاقتصاد المغلق :

ونرجو أن نوضح ، أنه ما زالت توجد فى بعض المجتمعات البدائية ما يمكن أن نطلق عليه « إقتصاد مغلق » . . بمعنى أن هذه المجتمعات توجد فى جهات نائية . . أى بعيدة عن طرق المواصلات . . وفى مثل هذه المجتمعات يستهلك المواطنون كل ما ينتجونه ، وفى مثل هذه الأحوال لا تنشأ مشكلات تسويقية بمفهومها الحديث .

> **"In a closed economy, (such as may still be found in areas remote from routes of communication), i.e. in a human community which produces and consumes all it produces, marketing problems in the modern sense of the word do not arize".**

كما ويلاحظ عندما يأخذ المحيط الاقتصادى فى الاتساع بالتدريج ، وعندما ينتج الناس سلعاً للبيع . . وعندما يضطرون إلى البيع كى يشتروا . . وعندما يضطرون للشراء قبل أن يبيعوا (أو بعبارة أخرى يقترضون) . . فان التاجر والمرابى (وهما فى معظم الأوقات شخص واحد) يحلان حينئذ بين المنتج والسوق ، فينفصل المنتج شيئاً فشيئاً عن معدات عمله ، وعن

نتاج عمله ، وعن طرق تصريف هذا النتاج ، وعندما تم العملية ، ويقف بينه وبين السوق شخص آخر أو سلسلة من الأشخاص أو في النهاية مجموعة من الناس تتولد المشكلة الحديثة (مشكلة الطبقات) لأن الشخص أو الأشخاص الذين يسيطرون على وسائل الإنتاج ، وطرق الوصول إلى السوق يحتلون موقعاً إستراتيجياً منيعاً هو في الوقت نفسه باب تجبى عنده الرسوم والضرائب . . وحول ذلك الموقع الاستراتيجي ، وذلك الباب الذي تجبى عنده الضرائب ، وكل منهما موقع لسيطرة إجتماعية ممكنة ولاستغلال إقتصادي ميسور قام الصراع بين الطبقات ، وهو الصراع الذي لا يزال مشتعلا إلى يومنا هذا .

وقد كانت الجمعيات التعاونية الأولى عملا إنعكاسياً دفاعياً وسعياً للاستيلاء على هذه المواقع الاستراتيجية ، وعلى هذا الباب الذي تجبى عنده الضرائب . . ومما له مغزاه أن معظمها أنشئ بين عمال النسيج أو بعبارة أخرى بين المشتغلين بالصناعات الريفية ، وقد كانت أول وأشد من أصيبوا من جراء التقدم الاقتصادي التجاري والانقلاب الصناعي بخسارة حسيمة ، وعلى ذلك فان النساجين الذين أرادوا أن يصلوا من جديد السوق التي بها أدوات حرفتهم أو التي بها أغذيتهم ، كانوا أول من أنشأ الجمعيات التعاونية باسكتلندة (فنويك Fenwick سنة ١٧٦١) . . . (وبجوفان Govan سنة ١٧٧٧) . . (وبدارفيل Darvel سنة ١٨٤٠) وبفرنسا (ليون Lyons سنة ١٨٣٥) وبانجلترا (روتشديل Rochdale سنة ١٨٨٤) وبألمانيا (كمنتز Chemnitz سنة ١٨٤٥) .

ومما له مغزاه أيضاً أن من أنشأوا العوالم المثالية الكمالية في بحثهم عن حل لمشكلة الطبقات في ذلك الوقت ، كانوا هم الذين حلموا بانشاء مواطن

جديدة قائمة بذاتها تلبى حاجاتها بنفسها ، أى باستعادة تلك الجنة المفقودة في نظرهم . . جنة الاقتصاد المغلق ، ومما هو أجدر من هذا الاعتبار أن رواد روتشديل الذين عرفوا بصلابة روؤسهم ، رأوا لزاماً عليهم أن يجعلوا هدف جماعتهم التعاونية فى أول الأمر . إنشاء مواطن جديدة من هذا النوع ، أو المعاونة فى إنشائها . . ويكون أعضاؤها لا تجاراً يعملون لحسابهم فحسب ، بل ومنتجين لأنفسهم وأصحاب عملهم أيضاً .

أن العصر الذى تكونت فيه الجمعيات التعاونية الأولى ، والبيئة التى بزغت فيها ، وأهدافها العاجلة والآجلة ، وأخيراً حنينها إلى الاقتصاد المغلق كل هذه تلقى ضوءاً على الحاجة التى أوجدتها فهى كمشكلة الطبقات الحديثة قد أوجدها الاقتصاد التجارى فى وقت قلب فيه هذا الاقتصاد التوازن الاجتماعى والاقتصادى للمجتمعات المحلية الأهلية رأساً على عقب ، وألقى على عاتق عامة الناس ضغطاً كان من شأن الانقلاب الصناعى أن جعله لا يطاق .

ومع ذلك فمند الربع الثانى من القرن التاسع عشر ، أمتزجت واقعية مؤسسى الجمعيات التعاونية بأمانى عامة تهدف إلى تحسين المجتمع ، وقد تسبب هذا عن الأجور المنخفضة ، وعن ارتفاع تكاليف الحياة ، وعن تزييف المواد الغذائية ، وعن البطالة وطول يوم العمل (حتى فى حالة النساء والأطفال) ، وبالإجمال لم يؤد الكرب المتزايد الذى تعانيه الطبقات العاملة من قبل أصحاب الفكر والناس الخيرين ماييسر عليهم أمور معاشهم وقد رأى ذو الفكر الحر وبعيدو النظر وأصحاب الخيال أن واجبهم إما أن يبحثوا عن إجابات عملية للمسائل الجديدة ، أو أن ينشئوا أجهزة طموحة للتنظيم الاجتماعى

"However, from the second quarter of the nineteenth century onwards the realistic out-look and the pragmatism

of the founders of co-operative societies became mingled with general aspir tions towards the betterment of society.

Low wages, the rising cost of living, the adulteration of foodstuffs, unemployment and the long working day (even for women and children) — inshort, the increasing distress of the working classes — not only led to strikes and disorders but also gave rise to thought and concern among certain intellectuals and philanthropists. Liberal-minded persons, far-sighted men and visionaries, made it their duty to cast about for practical answers to the new problems or to work out ambitious systems of social organization".

ومن حقائق الحياة المعروفة ، أنه عندما يعامل الأقوياء الضعفاء ، وعندما يعامل الأغنياء الفقراء ، وعندما يعامل السيد الخادم . . فان الحرية هى التى تهدر . . والقانون هو الذى يحرر . . وعلى ذلك فليس هناك فى بعض الأوقات إلا الالتجاء إلى التدخل التشريعى والتنظيمى . . وهذه هى الطريقة التى تتبعها الحركة السياسية .

"Between strong and weak, rich and poor, master and servant, liberty is oppression and the law sets free. Sometimes, therefore, there is no choice but to resort to legislative and regulatory measures, and that is the method used by the political movement".

ومما لا شك فيه أن الغرض الأول للمنشآت التعاونية ، ليس هو ترقيع Patch up الموقف الذى خلقه الاقتصاد التجارى.. بل هو أكثر من ذلك : هو تجنيب أعضائها هذا الموقف أو إخراجهم منه . . هو حمايتهم من السيطرة الاجتماعية والاستغلال الاقتصادى اللذين يتمتع بهما المسيطرون . . وللوصول إلى هذا الغرض يتولى التعاون إيجاد وإدارة منشأة فى هذه

النقط الاستراتيجية لصيانة الاتصال الحر بجميع الأسواق أو إعادة هذا الاتصال ، وهنا توجد الظاهرة الأساسية التى تميز الجمعية التعاونية عن الأنواع الأخرى لترابط الناس فهى ليست إرتباطاً فحسب . . بل هى أيضاً منشأة .

"To achieve this end the co-operative sets up and runs undertakings located at these strategic points in order to maintain or reopen free contact with all markets.

Here we have the essential feature which distinguishes the co-operative institution from the other forms of association of the people. It is not only an association, it is also an undertaking".

يتبين لنا مما تقدم أن هناك عنصرين يكونان الجمعية التعاونية : أولهما الترابط ، وثانيهما المنشأة . . ولتوضيح هذه العبارة على الفور نقتبس ما قاله الدكتور « فوكيه » .

وتبعاً لذلك يجب التمييز بين عنصرين مترابطين فى المؤسسة التعاونية ، العنصر الاجتماعى . . والعنصر الاقتصادى . . فهناك :

١ — ترابط بين أشخاص أدركوا ، وما زالوا يدركون أن هناك تشابهاً بين حاجات لهم معينة ، وأن فى مقدورهم إشباعها بطريقة أحسن من أية طريقة فردية ، وذلك عن طريق منشأة مشاعة بينهم . . وهناك :

٢ — منشأة مشتركة بينهم لها هدف خاص مطابق تماماً للحاجات التى يراد إشباعها(١) .

ومما هو جدير بالملاحظة أنه إذا عددنا الجمعيات التعاونية فى أرجاء

(١) **The Co-operative Sector. by G. Fauquet. Manchester. Co-operative Union Ltd., 1951, p. 21.**

العالم فى الوقت الحاضر ، فانها تزيد على المليون ، ولا نزاع فى أنها لم تبلغ جميعها نفس الدرجة فى النمو . . ونفس الأهمية . . لأن عدداً وافراً منها لا يزال صغيراً وضعيفاً أو لا يزال فى مهده . ولكن إذا نظر المرء إلى الحركة التعاونية كوحدة يجد أن بين صفوفها عدداً كبيراً من المؤسسات تسترعى الانتباه نظراً لحجمها والمكانة التى تشغلها فى الشئون الاقتصادية والاجتماعية فى بعض البلدان .

ولنأخذ حالة أيسلنده ، فانه ينضم إلى الحركة التعاونية ما يزيد على ٢٠ ٪ من مجموع عدد السكان (ما عدا من يعولهم التعاونيون) وهذه الحركة مسئولة اليوم عن تسويق معظم المنتجات الزراعية ، وهى تقوم بدور هام فى تجارة الصادر (٨٦ ٪ من المنتجات الزراعية ، ١٥ ٪ من صادرات الأسماك المثلجة (، وفى تجارة الوارد (بين ٢٠ ٪ ، ٥٠ ٪ من السلع الرئيسية) ولها مصنع لمخلفات الصوف ، ومصنع للغزل ، ومصبغة ، ومصنع للملابس ، وآخر للصابون ، وثالث لتحميص البن ، ورابع للشيكوريا ، ومخازن للتبريد ، ومعامل للألبان ، وساحة لبناء السفن ، ومركب للتبريد . . إلخ .

وفى سبيل استعراضنا للحالة فى مختلف بلدان العالم ، يتضح ما يلى :

الجمعيات التعاونية الزراعية :

غالباً ما تقوم الجمعيات التعاونية الزراعية بدور على جانب كبير من الأهمية ، وذلك بتزويد المزارعين بالسلع أو بالخدمات التى يحتاجونها فى عملهم أو فى تسويق منتجاتهم ، سواء أكانت مجهزة أو غير مجهزة .

وتمد هذه الجمعيات التعاونية الزراعية فى الدانمرك وفنلندة وفرنسا وسويسرا . . وغيرها بما يتراوح بين ٤٠ ٪ ، ٨٠ ٪ (وهذا يتوقف على

ظروف الإقليم (مما يحتاجون إليه من غذاء المواشي والمخصبات . . ومن ٥٠ ٪ إلى ٩٠ ٪ من الآلات التي يحتاجونها ، وفي الولايات المتحدة عاونت هذه الجمعيات في جعل المزارعين ملاكا (أو ملاكاً جزئيين مهمين) لنحو ٢,٩٢٠ من آبار البترول ، ونحو ٢٠٠٠ ميل من أنابيب البترول ، ٢٠ ٪ من معامل تكرير البترول ، وأكثر من ٢٠٠٠ محطة من محطات خدمة السيارات ، وفي ولاية أوهايو مثلا . عملت هذه الجمعيات على تخفيض ثمن سوبر الفوسفات بمقدار الثلث ، ويبلغ مقدار ما يستهلكه السكان الريفيون من القوى الكهربائية التعاونية نحو ٩٠ ٪ من مجموعها .

أما من حيث تسويق المحصولات الزراعية في الأسواق القريبة أو البعيدة. فان النسب المئوية المسجلة في حالة القمح تتراوح من ٣٠ في السويد إلى ٣٥ في الولايات المتحدة ، ٤٥ في كندا ، ٥٤ في الجزائر ، ٦٧ في أستراليا (٨٨ في غرب أستراليا) ، ٨٢ في فرنسا . . والنسب المئوية المقارنة لعمل وتصدير منتجات الألبان تتراوح من ٦٠ في فنلندا إلى نحو ١٠٠ في النرويج . . أما في هولندا وأيرلندا وأستراليا والدانمرك ونيوزيلندا وبولونيا والنرويج . . فان النسب المئوية تتراوح بين ٦٠ ٪ ، ١٠٠ ٪ . . وفي حالة اللحوم ، فان النسب المئوية هي ١٠٠ في أيسلندا ، ٨٦ في الدانمرك ، ٨٠ في السويد ، و ٦٥ في فلندا وفي غرب أستراليا هي ٢٠ ٪ في حالة الفاكهة ، ٩٠ ٪ في الدخان بكندا ، وفي الولايات المتحدة بين ٣٥ ٪ ، ٦٥ في حالة الفاكهة (وهذا يتوقف على نوع الفاكهة) .

وتقوم الجمعيات التعاونية بفرنسا بتجهيز ٢٠ ٪ من محصول الكتان ، ٣٠ ٪ من محصول الصوف . . ومن ٢٠ ٪ إلى ٣٠ ٪ من محصول الزيتون ، وتنتج معاصر النبيذ ٢٥ ٪ من محصول النبيذ بفرنسا .

الجمعيات التعاونية الاستهلاكية :

تمون الجمعيات التعاونية الاستهلاكية بسيلان ثلثي السكان ، وفى الدانمرك تلبى حاجات ٤٠ ٪ من أهلها . . وتقوم بنحو ٢٣ ٪ من مجموع تجارة التجزئة فى أنواع التجارة التى تشتغل بها ، وفى فلندا تتولى الهيئات المركزية للجمعيات التعاونية الاستهلاكية ما يزيد على ٣٨ ٪ من تجارة الجملة بالدولة فى المواد الغذائية والسلع المنزلية ، ويباع ٥٠ ٪ من اللبن والخبز ، ٦٠ ٪ من اللحوم والخضروات بواسطة حوانيت التجزئة التابعة للجمعيات التعاونية ، وتتولى الفنادق والمطاعم التعاونية ٢٤ ٪ من جملة مبيعات الأمة فى هذه الصناعة وأثناء الحرب العالمية الثانية تولت الجمعيات التعاونية الاستهلاكية فى بريطانيا مسئولية تغذية ربع السكان المدنيين ، وبها فى الوقت الحاضر ما يزيد عن الـ ١١ مليون وهى تملك وتدير ١٥٠ مصنعاً بما فيها أكبر مطاحن للغلال بالمملكة (وهذه المطاحن مسئولة عن ٢٠ ٪ من إنتاج الدقيق بانجلترا ، ٤٠ ٪ باسكتلندا (ومصانع للأغذية المحفوظة وللأحذية وللنسيج وللعجلات وسيارات النقل والآلات الزراعية ، ومصانع البيانو ، والأجهزة اللاسلكية ، ويعمل بها ما يزيد على ٤٥٠,٠٠٠ عضواً من أعضائها . . وفى السويد تشغل الجمعيات التعاونية الاستهلاكية مكاناً هاماً فى الإنتاج القومى لبعض المواد . ومن أمثلة ذلك أنها تنتج ٢٢ ٪ من دقيق القمح والشوفان ، ٢٩ ٪ من الأغذية العجينية بايطاليا ، ٣٠ ٪ من الزبد الصناعى (المارجارين) ومخصبات النترات ، ٥٠ ٪ من مصابيح الكهرباء ، ٩٠ ٪ من زيوت الطعام . . وقد نجحت فى تحطيم ١٢ سعراً من الأسعار الاحتكارية . . وقد تمكن مصنع واحد أقيم بها لمحاربة إتحاد دولى من أن يوفر للسكان بأجمعهم فى عام واحد ما يزيد على ضعف تكاليف بنائه ، وفى سويسرا تتولى الجمعيات التعاونية الاستهلاكية ١٠,٥ ٪ من جملة مبيعات تجارة

التجزئة فى المواد الغذائية ، ١٤ ٪ من جملة مبيعات منتجات الألبان ومواد البقالة .

الجمعيات التعاونية للسكنى :

لبت هذه الجمعيات فعلا الحاجات التى ولدتها أزمنة الحرب ، وفى المدة بين الحربين العالميتين ، أقيم ما يزيد على نصف المنازل بانجلترا وبلاد ويلز بمعونة الجمعيات التعاونية للبناء ، وأثناء السنوات التى سبقت الحرب الأخيرة مباشرة . . أقيم ⅓ المبانى بهولندا بفضل جهود الجمعيات التعاونية للبناء دون غيرها ، وفى السويد ظلت الجمعيات التعاونية للسكنى مسئولة منذ الحرب العالمية الثانية عما يتراوح بين ٢٥ ٪ ، ٣٠ ٪ من جميع المبانى الجديدة .

كما ويهمنا أن نوضح أن الدولة قد تنيب فى بعض الأحيان الهيئات التعاونية فى تنفيذ عمل أو أعمال بذاتها ، وذلك إذا لم تجد الدولة لديها أداة تقوم بها وغالباً ما تستخدم الدولة هذه الهيئات فى أعمال نخص منها توزيع القروض للزراعة ومصائد الأسماك وإقامة المساكن وكهربة الريف . . وفى حالات قليلة تعهد الدولة إلى الجمعيات بمسئولية جمع المحصولات الزراعية وتصريفها وتصدير واستيراد السلع الاستهلاكية الضرورية .

ويحدث فى بعض الأوقات عندما تحاول الدولة تنظيم الاقتصاد فيها أو حماية الطبقات المحرومة فى المجتمع ، أن تجعل الانتفاع بالنظام التعاونى والأخذ به إجبارياً .

وقد يحدث هذا بجعل أقلية غير منظمة من المنتجين الزراعيين غير المنضمين إلى جمعية تعاونية تستخدم الوسائل والإمكانيات التسويقية لجمعية

تعاونية تكون قد بلغت درجة معينة من التقدم (كما فى كويتزلاند واستراليا) أو بالعمل على فتح جمعيات تعاونية جديدة (وذلك بمعونة مالية من الدولة) كما حدث فى مدارس بالهند أثناء الحرب العالمية الثانية . أو بجعل بطاقات التموين صالحة للاستعمال فى الحوانيت التعاونية الاستهلاكية دون سواها كما حصل فى كولومبو (بسيلان) أثناء نفس الفترة . . أو بانشاء ما يسمى « هيئات فى دور التكوين التعاونى » يكون للسلطات الحكومية فيها نفوذ غالب فى المراحل الأولى ولكن يرجى لها أن تتقدم وتتخذ الأشكال الديمقراطية للتعاون الصحيح .

ومع ذلك ، فان هذه الأمثلة التى يستعمل فيها الإجبار هى أمثلة لحالات استثنائية والتعاونيون هم أول من يدركون أن خلال التفويضات والمهام التى تعهد بها الدولة إليهم قد تصبح مؤسساتهم كهيئات مساعدة عديمة الفائدة إذا لم تراع دعامات فاعليتها ، وهى المبادىء والخصائص المميزة لها واستقلالها فى الإدارة والعمل .

إعلان زيورخ ١٩٤٦ :

وقد وضح إتجاه الحركة التعاونية من تدخل الدولة فى الميدان الاقتصادى فى إعلان أصدرته اللجنة المركزية للحلف التعاونى الدولى فى إجتماعها بزيوريخ سنة ١٩٤٦ — وهذا نصه :

« نظراً لأن الرأسمالية المتحررة قد تطورت إلى رأسمالية فى شكل إتحادات للمنتجين أو شركات متحدة فى رأس مالها وإدارتها ، كما أن الموقف الناتج عن الحرب يفرض على الدول واجب ضمان إعادة النظم الاقتصادية القومية والاقتصاد الدولى باجراءات من التنظيم معتمدة .

ونظراً لأن هذا يفرض على الحركة التعاونية ضرورة تحديد موقفها من

حيث التغيرات التي تحدثها الدولة في بناء الاقتصاد . . ونظراً لأنه من المعترف به أن هناك تطابقاً في الأهداف بين العمل التعاوني وبين العمل الذي تقوم به الدولة بشرط أن يتحرر هذا الأخير من التحالف مع المصالح الخاصة . . وحيث أن هذا يستدعي ضرورة وجود هيئة تضع إقتصاداً يهدف إلى الخدمة وتجعله في مرتبة من الأهمية فوق ذلك الاقتصاد الذي يقصد به الربح ، وذلك من حيث وجهتي النظر القومية الدولية .

فبناء على ذلك ، فان الحركة التعاونية تدرك أن الدول مسيرة الآن نحو إتخاذ إجراءات من شأنها أن تجعل الدولة تضطلع بادارة الاقتصاد بأجمعه . . ولكن عمل الدولة له بالضرورة حدود ، وأنه وهو في سبيل تنظيم الاقتصاد تنظيما عاماً لا يستغنى عن الاشتراك مع مؤسسات تعاونية من كل الأنواع . والواقع أن التعاون وهو نظام نشأ من القاعدة ، لهو الهيئة الوحيدة القادرة على أن تجمع في شكل هيئات إتحادية وحدات ذات طابع شخصي وعائلي على أساس الحياة الاقتصادية والاجتماعية في المدن والريف ، وأن ترابطها مادياً بأية خطة تشمل الاقتصاد العام بأجمعه [1] .

ومتى عرف ذلك ، فليس هناك تعارض . . بل هناك توزيع رشيد للوظائف واشتراك متبادل بين أعمال الدولة وأعمال الهيئات التعاونية التي يجب أن تكون مرتبطة بأعمال الدولة .

ولهذا فان للحركة التعاونية الحق في أن تطلب من السلطات العامة في أن تكون للحركات التعاونية حرية النمو الكامل في الميادين الكبرى في الحياة

---

(١) See G. Fauquet : "The Economic and Legal Status of Co-operative Institutions", in International Labour Review, Vol. LVIII, No. 4, Oct. 1948, pp. 480-493.

الاقتصادية ، حيث ينجح التعاون في التوفيق بين النظام والكفاية والحرية بواسطة تنظيم ، يقبله الجميع بحريتهم ، وتطبيق المبادىء مساعدة الفرد لنفسه بنفسه وتبادل هذه المساعدة (١) .

"Considering that the evolution of liberal capitalism into the capitalism of cartels and trusts, as well as the situation resulting from the war, impose on the States the task of ensuring, by deliberate measures of organization, the restoration of national economics and of international economy.

Considering that those impose on the co-operative movement the necessity of defining its position with regard to those changes which the action of the State is bringing about in the structure of economy.

Recognises that there is identity of aims between co-operative action and the actions of State, provided that the latter be freed from any coalition with private interests and that it corresponds to the necessity of an organization which places an economy of service above an economy of profit, both from a national and from an international point of view.

The co-operative movement therefore is aware that the States are being led to take measures in order to assume the direction of the whole extent of economy. But the action of economy it could not do without the collaboration of co-operative institutions of all kinds. Co-operation indeed, being an organization built up from below, is the only one capable, by grouping in federated organizations units of personal and family character which are at the base of economic and social life, both in towns and in the country,

(١) Albert Thomas had already pointed to a special aspect of this organic connection to over-all economic plans : "The structure of the co-operative economic system, based as it is on a very large number of small economic.

to link them up organically with any plan embracing the whole of general economy.

Once this is recognised there is no opposition but rather a judicious distribution of tasks and a reciprocal collaboration between the activities of the State and those of co-operative organisation that must be associated with the state activities.

Therefore the Co-operative Movement is entitled to claim from the public authorities the liberty of its full development in the large fields of economic life where co-operation succeeds in conciliating order, efficiency and liberty, by a freely accepted discipline and the putting into practice of the principles of selfhelp and mutuality".

التعاونيات الحديثة ومجالات التسويق :

ولعل من الأهمية بمكان ان نوضح أن هناك إعتبارات على جانب كبير من الأهمية ينبغي على التعاونيات مراعاتها إذا أرادت أن تكون مؤثرة وفعالة فى مجال التسويق . . وأهمها أن تكون دائماً على علم ودراية كاملة بكل ما يتعلق بدراسة الأسواق ، المحلية منها والدولية ، وهذا يتطلب أن يكون لدى التعاونيات أجهزة فنية قادرة على متابعة كافة المعلومات التى تصدر فى الداخل والخارج وتتعلق بمجالات دراسة الأسواق ، كتحليل ودراسة كافة الإحصاءات التى تتعلق بالأسواق ، وعلى وجه الخصوص تلك الأسواق التى ترتبط بأنواع السلع والخدمات التى تتعامل فيها التعاونيات . . على أن ترتبط هذة الدراسة الإحصائية بمعرفة المتغيرات الداخلية والعالمية فيما يتعلق بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية . . وأثر كل ذلك على إتجاهات الأسعار والندرة الشرائية وقوانين النقد وظروف الائتمان والعادات والتقاليد وظروف المنافسة الداخلية والعالمية . . وطبيعة هؤلاء الذين يستهلكون السلعة من حيث الذوق والجنس والندرة الشرائية والأعداد الكلية بصورة تقريبية .. ومنافذ التوزيع التى ستعرض

فيها هذه السلعة أو الخدمة فى الأسواق حتى تصل إلى المستهلك الأخير . . ويمكن دائماً الاسترشاد بالتقارير التى تصدرها الهيئات العلمية المتخصصة ، أو تقارير المنشآت المنافسة وما تصدره من إعلانات فى مختلف المناسبات ، وحتى يمكن للباحثين أن يستقرئوا الكثير من خلالها . . كما وينبغى أن تتناول الدراسة أنواع السلع المختلفة .

ويمكن تقسيم السلع إلى أنواع متباينة . . فهناك سلع مادية منظورة وأخرى غير منظورة مثل الخدمات السياحية والتأمين والإعلان والخدمات الفندقية . . الخ . . ومن وجهة نظر أخرى تنقسم السلع المادية وفقاً لطريقة إنتاجها إلى سلع زراعية وأخرى مصنوعة . . وفضلا عن هذا يمكن أن يستمر التقسيم بعمق أكثر . . فتقسم السلع الزراعية إلى مجموعات كالمحاصيل مثل القطن والقمح والأرز والبقول (مثل الفول والعدس) . . والخضر والفاكهة والزهور . . إلخ . كما أن كل مجموعة من هذه المجموعات يمكن تقسيمها إلى أنواع تفصيلية هى الأخرى . . كتقسيم المحاصيل إلى صيفية وشتوية . . وتقسيم الفواكه إلى موالح وغيرها . . أما السلع المصنوعة فيمكن تقسيمها إلى مجموعات وفقاً للخواص النوعية التى تجمع بينها . . مثل المنتجات الكيماوية والهندسية والنسجية والمعدنية والتموينية . . الخ[1] .

ومن ناحية أخرى ، يمكن تقسيم السلع وفقاً لأنواع الحاجات التى تشبعها إلى سلع ضرورية وأخرى كمالية . . ومن الملاحظ أن التمييز بين

---

(١) لمعرفة المزيد عن التفصيلات التى تتعلق بالتقسيمات السلعية يرجع إلى :

(ا) التسويق مبادئه وطرقه للدكتور مصطفى زهير – مكتبة عين شمس ١٩٦٦ .

(ب) أصول التسويق للدكتور محمود عساف – دار الناشر العربى ١٩٧٢ .

النوعين يخضع لمقاييس نسبية غير ثابتة ، حيث أن ما يعد كمالياً بالنسبة لصاحب الدخل المحدود قد يعتبر ضرورياً لصاحب الدخل العالى ، كما أن السلع الضرورية لسكان المدينة قد تكون كمالية فيما يتعلق بسكان القرية . . وفضلا عن هذا فان التطور الحضارى المستمر ينقل الكثير من السلع من كونها كمالية . فتصبح ضرورية مع مرور الزمن .

كذلك يمكن تقسيم السلع وفقاً لعمرها الاستهلاكى . . إلى سلع سريعة فى الاستهلاك . وسلع بطيئة فى الاستهلاك .

أما من وجهة النظر التسويقية فيمكن تقسيم السلع بصفة عامة إلى نوعين وفقاً لتباين مستهلكيها والغرض منها . . وهذين النوعين هما سلع الاستهلاك وسلع الإنتاج . . وسلع الاستهلاك هى تلك التى يشتريها المستهلك النهائى بنفسه أو بواسطة غيره لكى يستخدمها هو فى إشباع حاجاته أو حاجات أسرته . . أما سلع الإنتاج وهى التى تسمى أحياناً بالسلع الصناعية ، فهى تلك السلع التى تشترى لكى تستخدم فى نشاط إنتاجى آخر أو فى تيسير القيام بنشاط الأعمال ، ومن أمثلتها الخامات والأدوات والمواد المستهلكة أثناء التصنيع والوقود أو القوة المحركة .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ضرورة العناية بالطريق الذى تسلكه السلع والخدمات أثناء إنسيابها من المنتج إلى المستهلك . . وهو ما نطلق عليه « قنوات التسويق » بحيث تتلاءم هذه القنوات مع السلعة ، وتنساب فى الطريق الملائم ، بما يحقق الخفض فى حصة السلعة من نفقات التسويق .

إننا نؤكد أن نجاح التسويق يتوقف على إختيار الطريق المناسب ، وهذا يتطلب بالدرجة الأولى الاعتماد على الدراسة الدقيقة والبحث السليم قبل الاستقرار على إختيار أية طريقة من

الطرق التسويقية المعروفة فى دوائر الأعمال . . . ويجمع علماء التسويق على أنه يمكن الحكم على ذلك عن طريق ما تلمسه من الكفاءة والقدرة فى توزيع السلع ، بحيث تنساب فى سهولة ويسر تؤدى إلى مزيد من رضاء المستهلكين وإقبال المزيد من العملاء على الشراء ، وبذلك يزداد كبر حجم رقم الأعمال ، الأمر الذى يستتبعه تناقص فى تكاليف الوحدة من السلعة ، إذا ما طبقت الإدارة العلمية وبذلك تحقق كفاءة الوظيفة التسويقية رضاء جميع الأطراف المرتبطة بها .

المبحث السابع

القدرة الادارية ووظائف التسويق

لعل من الأهمية بمكان ، ونحن نتحدث عن القدرة الإدارية ووظائف التسويق ، أن نؤكد الأهمية القصوى للقدرة الإدارية ، وضرورة توافر هذه الكفاءة الإدارية فى الجمعيات التعاونية . . أياً كانت أحجامها . . فجميع علماء التنظيم والإدارة يؤكدون أن الإدارة العلمية واجبة التطبيق فى جميع المشروعات . . بل أن المشروعات الصغيرة أشد ماتكون حاجة إلى تطبيق الإدارة العلمية . . ومثلا إذا نظرنا إلى الحركات التعاونية الناجحة فى شتى أنحاء العالم ، لوجدنا أن معظم الجمعيات الكبيرة بدأت صغيرة . . وأن أشد الأخطاء التى تهدد الجمعيات التعاونية بالخطر فى السنوات الأولى ، ترجع فى الغالب إلى التطلع الزائد إلى ما هو فوق قدرة الجمعية . . وأن التاريخ التعاونى يعطينا عظة كبرى . . وهو أنه عند تأسيس أية جمعية . . ينبغى التخطيط لها . . حتى وإن بدأت صغيرة جداً . . وينبغى أن يتناسب حجمها فوراً مع غرضها وحاجاتها الفعلية ، ومع الأشخاص الذين سيقع عليهم عبء إدارتها . . وأن تظل العلاقة بين حجم أية جمعية تعاونية والمواهب والقدرات التى تحتاج إليها فى اضطراد مستمر ، وذلك لأن نجاح الجمعية التعاونية إنما يعتمد بالدرجة الأولى على أعضائها الذين دربوا أنفسهم جيداً على المفهوم الحقيقى للادارة وواجباتها والأسلوب السليم للسير بالعمل . . وبذلك ينمو لديهم الإحساس العلمى بأهمية القدرة الإدارية المتخصصة . . الأمر الذى يجعلهم يقدرونها ويطالبون باستمرار بوجودها ، ويتعاونون معها ، وبذلك يضطرد نمو الجمعية ونجاحها .

مراعاة طبيعة عمل الجمعية وأغراضها :

وينبغى عند تعيين الكفاءات الإدارية ، مراعاة طبيعة عمل الجمعية وأغراضها ، وهل تقوم الجمعية بوظائف متعددة . . أم أن الجمعية متخصصة فى غرض واحد . . موضحين أنه بالنسبة لدول العالم النامى ، كثيراً ما نجد الحركات التعاونية فيها تحبذ إنشاء الجمعيات التعاونية المتعددة الأغراض Multi Purpose Societics . . ويتم هذا فى معظم الحالات نتيجة عملية نمو تدريجية من جمعية تعاونية تؤدى غرضاً واحداً فى الأصل . . وقد تبدأ جمعية تعاونية ريفية للتوريد (متعاملة فى البذور والمخصبات وعلف الماشية وأدوات الزراعة) بأن تدير مخزناً للسلع المنزلية ، وإذا أتيحت لها الفرصة وتسلمت بيضاً ، فقد يدفعها هذا إلى القيام بعملية الفحص الضوئى لهذا البيض وتدريجه وتغليفه وتسويقه . . وبذا تصبح على الفور جمعية للشراء والتسويق . . وبعملية عكسية كهذه أصبحت الجمعيات التعاونية لمنتجات الألبان بأيرلندا جمعيات إستهلاكية أيضاً ، وقد كانت فى الأصل جمعيات تسويق ، حتى جمعيات التسليف الريفى كما هى فى ألمانيا لم تعارض فى شراء البذور والمخصبات وغيرها من أجل أعضائها ، ومعاونتهم فى بيع وتسليم محصولهم (ولو أنها لا تقوم بتجهيزه) ومع ذلك فمما تجدر ملاحظته فى هذه المرحلة هو أنه فى معظم الحالات التى من هذا النوع قامت الجمعيات بدور الوكيل بدون تحمل أية مخاطر تجارية .

وفى حالات أخرى ، قامت جمعيات تعاونية زراعية منذ نشأتها أو فى بداية عهدها بعدة أعمال فى وقت واحد . . والمثل النمطى لذلك هو الجمعيات التعاونية الزراعية فى سويسرا الشرقية . . فهى تتولى تسويق محصول أعضائها وتجهيزه عند الضرورة ، ومد الأعضاء بحاجاتهم الزراعية والمواد التى يستعملونها فى المنزل ، لكنها لم تباشر أية وظيفة من وظائف

الإقراض ، وفى الجهات الشمالية من الاتحاد السوفييتى كان يوجد حتى قبل الحرب ما يسمى بالجمعيات التعاونية « الكاملة » . . وذلك على الأخص بين صائدى الأسماك والحيوانات ، وكذلك كان لفلاحى بلغاريا جمعيات عمومية فى أغراضها شبيهة بتلك .

ورغم ذلك ، فقد نتج عن طريق التشجيع المتتالى لوظائف كانت فى البداية ثانوية (كشراء آلة بسيطة لتدريج التقاوى أو جهاز لتجفيف الخضر أو آلة للدرس) أن نمت هذه الوظائف حول الوظيفة الرئيسية الأصلية ، وأن نشأت معظم الجمعيات التعاونية الريفية المتعددة الأغراض .

ومع ذلك ، فهناك حقيقة أخرى يجدر ذكرها بشأن التعاون الريفى ، وهى أنه منذ الحرب العالمية الثانية أخذت الجمعيات التعاونية المتعددة الأغراض فى بعض بلاد آسيا ، كالهند والباكستان (فيما عدا سيلان) ، وكذلك ببعض بلاد أوربا الشرقية ، تنال قدراً من الأفضلية على غيرها .

مزايا التعاونيات المتعددة الأغراض :

إن المثل الذى وضح فى الهند والباكستان للجمعيات المتعددة الأغراض ، يرجع بعضه إلى أن أوسع أنواع التعاون إنتشاراً فى هذه البلاد ، وهو الجمعية الريفية للاقتراض ، لايكفى جميع حاجات القرية . . والحجة فى ذلك أنه يجب أن تكون الجمعية الريفية صغيرة ، ومع ذلك يتعين أن تكون من الكبر بحيث تتناول النواحى المتعددة للحياة الاقتصادية فى الريف .

وفيما يلى بوجه عام ، أهم الحجج التى يدلى بها تأييداً للجمعية المتعددة الأغراض :

١ — صعوبة وجود أعضاء أكفاء لمجلس الإدارة ، أو للجان الأخرى

فى بعض القرى . . وكذلك صعوبة وجود الموظفين المدربين لأكثر من جمعية واحدة فى بعض القرى .

٢ – إمكانية الحصول على خدمات موظفين من الطراز الأول بمنحهم مكافآت طيبة ، وذلك نتيجة لزيادة المعاملات والموارد .

٣ – نفور الزراع من الاكتتاب فى رأس المال لعدة جمعيات تعاونية . . هذا فضلا عن عدم استعدادهم لقضاء وقتهم فى جمعيات عمومية أكثر من اللازم .

٤ – مشقة الذهاب إلى عدد من الأماكن المختلفة للتعامل فى صفقات يحتاجون إليها ، بينما يؤديها على إختلافها تاجر القرية فى مكان واحد لا يتغير .

٥ – تعدد أغراض الجمعية يمكنها من تفادى مواسم الكساد التى تضاعف من مشكلات الموظفين وتفقد الأعضاء إهتمامهم .

وفى بعض الأوقات يمكن إعتبار الجمعية المتعددة الأغراض طريقة لترابط الضمانات عن السلف الممنوحة للأعضاء نظير تسليم منتجاتهم وتسويقها .

واجبات مدير التسويق فى التعاونيات المتعددة الأغراض :

ينبغى على مدير التسويق أن يتعرف [1] على ما يأتى :

---

(١) Please, see the Relevant Chapter "Marketing in Co-operative Management and Administration, International Labour Office, Geneva 1968, pp. 75-161.

أولا – معرفة السلع :

ينبغى على مدير التسويق أن يتعرف على السلعة التى سيتعامل بها . . قد تكون هذه السلعة ضمن نطاق واسع من المنتجات . حبوب – منتجات ألبان بمختلف أنواعها – مختلف أنواع البقالة – السلع المنزلية – مواشى – لحم – بيض أو دواجن – فواكه وخضروات (إما طازجة أو جافة) – ألياف كالقطن والحرير أو الصوف – بن – كاكاو – نبيذ – سكر – تبغ – بذور زيتية وسلعاً أخرى أقل أهمية .

وقبل أن نتعامل بهذه السلع بنجاح ، لا بد أن يوجد شخص يعرف كيف يحكم على جودة مختلف أنواع السلع . . فمثلا يعرف كيف يحكم على أصناف الأرز أو الصوف ، وأن يفرز ما يرد منها وقت توريده شخص يعرف الأصناف العادية التى من المحتمل أن تكون موجودة بالجهة ، وأى كمية يحتمل أن تكون موجودة . . وفى أى أوقات السنة ، وما إذا كان المنتوج قابلا للتلف ، وفى أى ظروف يمكن خزنه . . وما هو نظام التسويق الموجود . . وما إذا كان المنتجون يقبضون الثمن مقدماً أو بعد البيع وقبل الفرز أو بعده .. وماذا يحدث للمنتوج عندما يغادر الجهة ، وهل هو يجهز ، وإذا كان الأمر كذلك – فأين ومتى يتم ذلك . ومن هم المستهلكون الأخيرون ، وما هى أذواقهم .

وعلى أساس مثل هذه المعرفة يكون من الممكن وضع مشروع تعاونى يتناول مرحلة أو أكثر من عملية التسويق . . ويتوقف مدى ما يمكن عمله فى جزء منه على السلعة نفسها وفى جزئه الآخر على الموارد . وبالأخص المركز المالى للجمعية التعاونية . . ويتطلب أبسط أنواع التسويق ضرورة وجود معدات قليلة ، عدا وجود مبنى له أرضية سليمة وسقف صالح

ووجود آلة للوزن ووجود بعض زكائب أو صناديق أو أسبتة يمكن نقل المحصول بها إلى المستهلك ، وقد يستدعى الحال وجود سيارة نقل تقوم بجمع المنتوج أو بنقله إلى محطة السكة الحديدية أو بالعمليتين معاً . . وقد تتكون هيئة الموظفين من مدير وفراز وسكرتير محاسب وسائق وشيال أو شيالين . الخ .

ثانياً – تمويل التسويق :

تغفل الجمعيات التعاونية المبتدئة فى بعض الأوقات ، موضوع التمويل .. ويتوقع المزارعون الذين يجمعون منتجاتهم أن يتقاضوا ثمنها فوراً فى معظم الحالات ، وقد يكون بعضهم على استعداد لقبول ثلثى الثمن مثلا ، وينتظرون بقية الثمن حتى يجد المحصول مشترياً نهائياً ، ومن جهة أخرى يتوقع عدد كبير منهم أن يتسلموا عربوناً ، وقد يكون ذلك عندما تكون البذرة قد وضعت فى الأرض ، وعندما تكون الثمرة لا تزال غير مكتملة الشكل على الشجرة . . أما الجمعية التعاونية فعليها أن تنتظر حتى تحصل على أموالها . وقد لا تتمكن من بيع المحصول فوراً ، وفى هذه الحالة لا بد من تخزينه وقد تكون الجمعية التعاونية قائمة ببيع المحصول فى سوق نائية ، وهذا يستدعى تكاليف لنقله . . وقد تتولى الجمعية التعاونية عملية تجهيز ، وهى عملية تتطلب تكاليف للوقود والعمال . . وقد تبيع الجمعية التعاونية إلى تجار تجزئة يدفعون الأثمان ببطء . . ومن المستلزمات الجدية التى تواجه جمعية التسويق التعاونية هو رأس المال اللازم لتغطية مدة الانتظار وما يصحبها من تكاليف . . ويمكنها الحصول على هذا المبلغ بطريق سهل من بنك تعاونى أو كما يحدث فى بعض البلاد من صناديق حكومية موجودة للنهوض بالمعاملات الزراعية . . ومن جهة أخرى قد يكون بالقرية جمعية تعاونية للاقراض وقد يكون المزارعون الذين ينتمون إلى جمعية التسويق أعضاء

فيها أيضاً . . وفى مثل هذه الحالة لا تدفع الجمعية التعاونية أى مبلغ عند التوريد ، بل تعطى العضو إيصالا بالمحصول المسلم ، ويقوم هو بتقديم إيصاله إلى جمعية الإقراض التى تقدم له سلفة بضمان الإيصال ، على أن يودع الإيصال بمكتب جمعية الإقراض .

ومع ذلك فهناك مشكلة أخرى ، وهى أن المزارعون فى بلاد كثيرة لا يريدون أن يكون الدفع مقدماً فحسب ، بل يحتاجون إلى أن يقترضوا لدفع مصروفات زراعتهم ، ويمكن أن يقترضوا مثل هذه السلف من مقرضى المال عادة بشرط أن يورد المحصول إلى المقرض للبيع والترتيبات التى من هذا النوع تعنى أن جزءاً صغيراً من المحصول يصل إلى جمعية التسويق التعاونية ، ويمكن للجمعية التعاونية أن تتولى تقديم قروض للزراعة الخاصة بالأعضاء ، ولكن إذا كانت الجمعية كما يحدث غالباً ، تعمل فى منطقة واسعة ، فانه من الصعب عليها أن تشرف على صرف السلفة وعلى ضمان التوريدات وقت جمع المحصول . . وهناك طريقة بديلة وهى ربط الإقراض بالتسويق بعمل ترتيب مع جمعيات الإقراض التعاونية ، بمقتضاه تصبح هذه الجمعيات أعضاء فى جمعية التسويق لبيعه ، ويرخص لهذه الجمعية أن تسدد السلفة إلى جمعية الإقراض من المتحصلات .

ثالثاً – عقود التوريد :

إن من صالح الجمعية التعاونية إلى حد كبير ، أن تكون قادرة على أن تضمن تسليم إنتاج كل عضو كله ، ما عدا ما يستهلكه هو وأسرته فى بيتهم . . وإذا كانت الجمعية التعاونية تعرف أنواع التوريدات التى تتوقعها ويمكنها الاعتماد عليها لعدد من السنين القادمة ، فيمكنها تخطيط أماكنها ومصنع التجهيز والموظفين طبقاً لذلك ، ويمكنها أن تثق بأنها

ستستعمل كلها . ولهذا السبب توجد بلاد كثيرة فيها يكون العضو بمجرد انضمامه إلى الجمعية التعاونية ملزماً حسب القواعد بتوريد كل محصول له إلى الجمعية الأخيرة أو بالتوقيع على عقد خاص يتعهد فيه بعمل ذلك . . ومثل هذا الترتيب له فوائده ومن بين هذه الفوائد أنه يمكن الجمعية التعاونية من الاقتراض لشراء معدات رأسمالية . . وهناك من يعارض هذا الاتجاه .

وفى بعض البلاد الأسيوية ، تختار جمعية التسليف المحلية أحد أعضاء لجنتها كموظف للتسويق مهمته الإشراف على كيفية استخدام السلف والتأكد من أن المحصولات التى تنتج تورد إلى جمعية التسويق ، وهو كوكيل لجمعية التسويق يتقاضى عمولة ضئيلة على المحصول الذى يورد . . وقد وجد هذا الترتيب مفيداً فى الأماكن التى يكون فيها أعضاء جمعية التسويق التعاونية وجمعية التسليف المحلية غير راضين عن التخلى عن التاجر الذى ظلوا هم وآباؤهم يوردون محصولهم له ، أو فى البلاد التى يكونون مدينين له أو فى البلاد التى يكونون فيها كسالى أو متمسكين بما يريدون .

ولا بد من عمل ترتيبات للقيام بالعملية المادية ، عملية توريد المحصول . . ولا شك أن مقداراً كبيراً منه سوف يحضره الأعضاء أنفسهم — وبالأخص فى حالة المحصولات الموسمية . . ومع ذلك فحيثما توجد منتجات قابلة للتلف ، لا بد من توريدها يومياً ، وفى معظم الحالات فى ساعة معينة (كما فى حالة اللبن أو الفاكهة الرخوة) أو أسبوعاً (كما فى حالة البيض) .. فقد يكون من المفيد إقتصادياً أن تعمل الجمعية التعاونية على جمعها بواسطة سيارة نقل . . ويمكن للسيارة أن تصل إلى أماكن كثيرة فى يوم واحد ، وتقوم بأخذ كميات صغيرة من عدد كبير من الأعضاء وبذا يكون هناك سيل مستمر من التوريدات . . وهذا من شأنه أن يقضى على تأخير التوريد

وعدم إنتظامه ، وهو بسبب مضايقة لا تقل عن مضايقة عدم التوريد كله ..
وقد لا تتمكن سيارة النقل من الذهاب إلى كل قرية وعن الذهاب إلى كل
مزرعة . فقد لا يكون بعضها على طرق صلبة . ومن الممكن إحضار
صفائح اللبن أو سلال البيض إلى نقط تجمع على جانب الطريق العام
وإقامة منصات بسيطة لجعل رفعها إلى سيارة النقل أيسر .

رابعاً — الوزن والتصنيف :

مما لا داعي لذكره ، أن المنتجات يجب أن توزن عند وصولها . .
وفى بعض البلاد تكون الموازين والمقاييس غير موحدة . . وحتى إذا
كانت هناك لوائح حكومية فغالباً ما تتفاداها ، وأن أية جمعية تعاونية تؤدى
خدمة هامة لأعضائها باستعمال آلات وموازين موحدة ، وفى معظم الحالات ،
يجب أن تصنف المنتجات . . وهذا أمر يتم فى بعض الأوقات باجراء
شبه إختبار لها كما يحدث مثلا فى تحديد مقدار الدسم أو فى نقاوة اللبن ، وفى
حالات أخرى يكتفى باختبارات بسيطة لتحديد وزن كل بيضة ومعرفة
ما إذا كانت طازجة أم لا . . وفى بعض الأوقات تكون عملية التصنيف
ميكانيكية كما فى حالة تصنيف الموالح . . وفى حالات أخرى يتطلب
الأمر استخدام خبراء فى التصنيف لديهم خبرة طويلة يستعملون أعينهم
وأصابعهم ، وفى بعض الأوقات أنوفهم . . وإذا كانت الكميات الموردة
كبيرة فقد يبنون حكمهم على أساس عينات . . ويحكم على الحبوب إلى حد
كبير حسب شكلها ولونها ، وعلى اللفائف حسب طولها ولونها ومتانتها
ولمعانها ، وعلى الماشية تكوين جسمها ودلائل صحتها وسنها . . ليس تقسيم
المنتجات إلى أصناف مقتصر على بيان الجيد والردىء . . وفى بعض
الأوقات قد تصلح أصناف مختلفة لأغراض مختلفة ، فهناك شعير يستعمل
لتغذية المواشى وشعير يستعمل فى عمل خميرة البيرة . . كما أن الصوف

الرفيع يذهب إلى النساجين والصوف الخشن إلى صانعي السجاد . . وأن مقداراً كبيراً من فن التسويق هو في معرفة أحسن أوجه استعمالات العينة ومعرفة الأسواق التي يمكن أن تباع فيها .

وهناك عدد قليل من المنتجات — كالفاكهة الرخوة مثلا — وهي رقيقة لا تحتمل أن تنقل مرتين ، ومن ثم يجب تغليفها قبل مغادرتها أرض من يزرعها ، وفي هذه الحالات يجب أن يدرب الأعضاء على تصنيف المنتجات ، وعلى أن يفهموا أنه ليس من صالحهم في النهاية وضع أحسن الثمار في أعلى السلال . . وفي كافة الحالات الأخرى ، فانه من صالح الجمعية التعاونية والمزارع العضو بها أن لا يصنف إنتاجه فحسب ، بل ويجمع بواسطة الجمعية . . وأن بيع كميات كبيرة من منتجات صنف واحد لأصحاب المصانع وتجار التجزئة ، لهو أفيد بكثير من بيعها بكميات صغيرة قد يحتوى كل منها على أصناف مختلفة إلى تجار للجملة يتولون بأنفسهم تصنيفها وجمعها يتقاضون ربحاً على هذه العملية .

خامساً — حركة المنتجات وخزنها :

تنقل معظم المحاصيل في عبوات (زكائب أو صناديق أو سلال (ولو أنه في بعض البلاد تنقل الحبوب من المزرعة إلى المطحن بطرق ميكانيكية . . ولا بد أن تقدم الجمعية التعاونية هذه العبوات إن لم يكن إلى الأعضاء في مزارعهم ، فعلى الأقل لنقل المنتجات من الجمعية التعاونية إلى المطحن أو السوق ، وفي بعض الأوقات تصنع الجمعية التعاونية العبوات الخاصة بها وأن صنع الصناديق أو الأسبتة من مواد محلية قد يعطى عملا للناس المحليين ومع ذلك ففي معظم الحالات لا بد من شرائها . . وقد تكون من النوع الذي « يرد » أو من النوع الذي « لا يرد » ويجوز أن يستعمل صندوق متين

أو زكيبة متينة عدة مرات قبل أن يتقطع إرباً . . كما أنه يعيش مدة أطول إذا هو أصلح . . ويبدو هذا كأنه نظام إقتصادى ، ومع ذلك فانه يسبب كثيراً من المتاعب للتأكد من أن العبوات ترد فعلا ، وبعضها يضيع والبعض يسرق . . وعلى أية حال لا بد من دفع تكاليف . . والاتجاه الآن هو نحو استعمال عبوات لا ترد ، كأن تكون أغلفتها من الورق المتين أو صناديق من الورق المقوى أو شباك خشنة منسوجة من مواد محلية واستعمالها مرة واحدة فقط . . وعند البت فى أى العبوات أو الأغلفة يجب أن تستعمل — — يجب أن يتذكر بطبيعة الحال أن بعض المنتجات عرضة للتلف من جراء الحرارة أثناء النقل أو أنها قد تتجمد أو تسخن أكثر من اللازم ولا بد من معاملتها حسب ذلك — والمنتجات التى لا تكون عرضة للتلف لا ترسل إلى السوق بمجرد تسلمها .

والواقع أن من الأغراض الرئيسية للجمعية التعاونية ، هو أن تخزن المحصول بعد جمعه مباشرة ولا تخرجه إلا بالتدريج . . وهكذا تمنع تكدسها فى السوق مما يؤدى إلى هبوط أسعارها . . ومن الضرورى أن تكون لدى الجمعية فكرة عن المدة التى يمكن لأية سلعة أن تبقاها دون أن يتطرق إليها التلف . . ويختلف نوع المخزون المطلوب ودرجة الحرارة المطلوبة ودرجة الرطوبة ، وكذلك التسهيلات المتاحة لفحص السلع الموجودة وتسلمها وتصديرها ، حسب السلعة وإلى أى مدى يتوقف ذلك على المناخ .. ولا يمكن وضع قواعد عامة لذلك ، بل يحسن الرجوع إلى أحسن الآراء الموجودة ، ولا بد من مواجهة أن بعض السلع تفقد رطوبتها أثناء الخزن .. ومن ثم فان وزنها يصبح أقل بعد بضعة أشهر كما كانت عليه عندما ورد المزارع محصوله وتقاضى ثمنه (ولو أنه يحدث فى بعض الأوقات أن الثمن يدفع فيما بعد ويؤخذ فى الحساب الانكماش (وبعض المحاصيل يجب أن تنظف

وهذا أيضاً يقلل من وزنها ويسبب خسارة ظاهرة . . والسلع التي تتلف بسرعة كمنتجات الألبان والسمك واللحم والفاكهة ، لا يمكن الاحتفاظ بها أكثر من بضعة أيام إلا بخزنها وتبريدها . . وهذه طريقة باهظة التكاليف . . ويجب أن تستعرض كل متضمناتها فيما يتعلق بالتكاليف الرأسمالية ووجود القوى المحركة والصيانة ودرجة الاستعمال كما بينا فيما يختص بأى إستثمار فى الآلات . . وقد تستدعى المنتجات التى خزنت فى ثلاجات نقلها إلى السوق فى عربات مزودة بأجهزة تبريد . . وهذا أمر باهظ النفقة أيضاً ولو أن التكاليف الرأسمالية للعربات تتحملها السكة الحديدية .. وغالباً ما يكون عطب المنتجات الراجع إلى النقل سبباً فى الخسارة وليس التبريد دائماً حلا ممكناً للمشكلة .

وهناك طرق أخرى لحفظ المنتجات . . وبعض الفواكه يمكن حفظها فى غرف للغاز والبيض يمكن تجفيفه . . وعدد من المنتجات يمكن تعبئتها إلى حد ما فى حالتها الطبيعية ، وليس من الضرورى أن تكون معدات التعبئة كبيرة أو غالية . . كما أن التعبئة يجب أن تعتبر كطريقة لاستعمال الفائض من المنتجات التى فى المرتبة الثانية أو التى لم تنضج تماماً ، ولا يمكن أن تستعمل إلا أحسن المواد كما لا يمكن أن تستخدم إلا أحسن طريقة للتخفيف من وفرة المحصول إذا وجدت خطة مفهومة لتخصيص حصة معينة من التوريدات إلى مصنع التعبئة فى كل يوم .

سادساً — التجهيز :

إن من الصعب تحديد الفاصل بين التجهيز وبين صنع المنتجات المحفوظة ، وقد يمكن القول أن التجهيز يبدأ عندما تتحول المنتجات الخام إلى شىء مختلف يمكن تمييزه . . وبحدث هذا عندما يحول اللبن إلى زبد

والعنب إلى نبيذ ، ولو أن عملية كعملية صنع الجبن لا بد لها أنها كانت من الناحية التاريخية طريقة لحفظ اللبن وكثير من المنتجات الزراعية قابلة للتجهيز وبعضها يحول إلى أكثر من سلعة واحدة . . وقد تكون هناك سلسلة من العمليات ، فالعنب يعصر لصنع النبيذ ، وما يتبقى بعد العصر يقطر ويصبح كحولا نقياً . . وتطحن البذور لاستخراج زيت يستعمل فى صنع الصابون والرواسب الأخيرة تجفف وتستعمل كمخصب . . أو قد تكون هناك عمليات بديلة ، فاللبن قد يحول إلى زبد وجبن وقد يكثف أو يجفف وقد تجفف رغوة اللبن وتستعمل كغذاء للعجول وقد تحول إلى عجينة وتصنع منها فى النهاية الأزرار أو أيدى المظلات . وقد تستخدم فى ذلك أجزاء مختلفة من نفس النبات كما فى حالة النخيل ، وأن مما يدل على مهارة أية جمعية تعاونية للتسويق أن تقوم بأكبر عدد ممكن من هذه العمليات . .
ومن المهم فى المقام الأول ألا يبدد أى شىء . . وفى المقام الثانى ، فان طلبات السوق تتأرجح وقد تكون عند نقطة ما جيدة للزبد وسيئة للبن المكثف . . أو جيدة للفواكه المحفوظة وسيئة للمربى . . وأن وظيفة مدير أية جمعية تعاونية للتسويق أن يراقب هذه التغيرات وأن يحاول أن يتنبأ بما سيكون عليه الموقف فى بحر ثلاثة أشهر أو ستة أشهر أو سنة . . وأن يقرر حسب ذلك ما إذا كان يبيع المنتوج طازجاً أو يتولى تجهيزه . . .
ولا يؤدى التجهيز دائماً إلى زيادة قيمة المنتوج وقد يتم التجهيز كطريقة لحفظ ذلك الجزء من المنتوج القابل للتلف الذى ليس له سوق محلى أو سوق فورى . . وإذا قامت الجمعية التعاونية بتجهيز كمية ضئيلة ، فان تكاليف التجهيز أو النقل قد تكون مرتفعة إلى درجة أنها لا تدر ربحاً . .
وفى تلك الحالة ، فانه من الأحسن أن يباع الفائض من المنتوج الخام إلى من يقوم بالتجهيز كتجارة وعلى نطاق واسع ، وأن مسألة ما إذا كانت الجمعية

التعاونية ستقوم بالتجهيز تتطلب تخطيطاً قبل ذلك بأشهر بل بسنوات . . وتتأثر هذه القرارات بمجرد أن تسويق أية مادة خام أثر نقلها لأول مرة من المزرعة يعطى المنتج ميزة أكبر بقليل عما إذا كان قد باع منتوجه عند باب المزرعة ، وسوف يبقى متوقفاً على حلاجى القطن ومكررى السكر وأصحاب السلخانات ودور التكثيف الذين سوف يستمرون فى إملاء أثمانهم وأن الرغبة فى زيادة سلطة العضو على منتوجه وهو فى طريقه إلى المستهلك هى على الأقل الدافع نحو الاشتغال بالتجهيز وهى مساوية فى قوتها للحاجة إلى عرض أشكال مختلفة من المنتوج فى أسواق مختلفة .. وكلاهما يجب أن يعمل حسابه قبل الوصول إلى قرار كسائر المسائل الأخرى ، مثل استثمار رأس المال وتحديد مواقع المبانى وتصميمها ووجود القوى المحركة وصيانة الآلات واستعمالها وهى المسائل التى سبق بحثها .

سابعاً — البيع :

وعندما يكون أى منتوج سواء أكان خاماً أو مجهزاً معداً للبيع توجد عدة طرق بديلة للتصرف فيه . . فنى حالة المنتوج الخام يمكن للجمعية التعاونية أن تدير حانوتاً للقطاعى أو أن تقوم بعمل مزاد فى محالها وتعيين مزايد من قبلها . « وتستعمل الطريقة الأخيرة غالباً فى البلاد الأوربية وبلاد أمريكا الشمالية لبيع الماشية والفواكه والخضروات الطازجة ، وفى بيع الصوف أو البيض فى بعض الأوقات . . ويعرض محصول كل عضو للبيع على إنفراد ويباع لمن يقدم أعلى ثمن ويكون هذا مسئولا عن نقل مشترواته ودفع الثمن فى نفس اليوم . . وهذا النظام لا يضع إلا أدنى حد من المسئولية المالية على الجمعية التعاونية أو أعضائها ، ولكن النجاح يتوقف على جلب أكبر عدد من المشترين إلى المزاد وعلى مهارة القائم بالمزايدة فى منع تكتلات المشترين .

وإذا لم يحضر سوى مشترين محليين ، فان فصم التكتل قد يبدو عسيراً . . ولكن الجمعية الناجحة يجب أن تكون فى وسعها جذب مشترين من جهات أخرى ، حتى تستعيد التنافس وتبدأ الأسعار فى السير بحرية مرة أخرى . . ومن جهة أخرى قد يحاول المشترون مقاطعة مزاد الجمعية التعاونية كلية ، وفى هذه الحالة قد يستلزم الأمر تدبير طريقة بديلة كالبيع المباشر للمصدرين ولو كاجراء مؤقت لإعادة المشترين إلى رشدهم .

وجرت العادة فى بعض البلاد على البيع بالأجل لمدة أسبوع للتجار الذين يشترون فى المزادات . . وفى هذه الحالة تحتفظ الجمعية التعاونية بالمنتوج حتى يسدد الدين . . وقد يؤمن الموقف أكثر بالبيع بأجل إلى « عملاء معتمدين » تختارهم لجنة الجمعية وتحدد مدة الأجل التى تعطى لكل منهم . . زد على ذلك أن على المشترين أن يودعوا ٢٥ ٪ من الأثمان التى عرضوها قبل الاشتراك فى المزاد .

وهناك نظام يخالف نظام المزايدة وهو نظام العطاءات . . وطريقة المزايدة تستعمل أقل لبيع المنتجات التى لا تتلف وليست هى الطريقة الوحيدة حتى لبيع المنتجات القابلة للتلف . فاللبن الطازج مثلا يذهب إلى تجار القطاعى (بعد بسترته وربما بعد وضعه فى زجاجات) . . وهم يوزعونه مباشرة إلى المستهلك . . وغالباً ما تطرق الفاكهة والخضروات الطازجة نفس الطريق ، ولكنها فى العادة تمر أولا بأيدى تجار الجملة أو وكلائهم وتباع لهم « بالاتفاق الخاص » أو بممارسة تتم فى إجتماع ، أو بالمراسلة أو بالتليفون .. وبديلا عن ذلك أو بالإضافة إليه ، قد تفتح الجمعية مستودعات للجملة أو للقطاعى خاصة بها إما فى مقرها أو فى مراكز للاستهلاك قد تكون بعيدة عنها . . وقد استعملت هذه الطريقة للمنتوجات الزراعية ولمنتجات الصناعات الريفية ،

وقد تشترى مثل هذه الجمعية السلع من الجمعيات الأعضاء بها مباشرة ، وقد تقوم بكافة معاملاتها أو بجزء منها نظير عمولة وذلك كى تتفادى أن تبيع مريسبة لسوق هابط فى وقت يكون لديها فى مخازنها كميات كبيرة من السلع.

وغالباً ما يكون تسويق المنتجات التى لا يمكن استهلاكها فى حالتها الطبيعية معقداً . . فالجمعية التعاونية التى تقوم بالتجهيز نفسها قد تبيع زبدها أو جبنها أو نبيذها أو طواحينها مباشرة لتجار الجملة أو التجزئة أو فى الجمعيات التعاونية الاستهلاكية . . ومن جهة أخرى قد تقوم بالعملية الأولى فقط من عدة عمليات . فقد تحلج القطن ولكنها لا تغزله أو تنسجه وقد تطحن الدقيق ولكنها لا تخبز الخبز . . وفى هذه الحالة لا بد لها من بيع المنتوج نصف الكامل إلى صاحب مصنع يتم تحويله ، ومعظم رجال الصناعة يتخصصون ولا يهتمون إلا بأصناف معينة من المنتوجات . . ويأتى جزءاً كبيراً من مهمة التسويق هو معرفة كافة المشترين المختلفين وإقامة علاقة طيبة معهم وإدراك إحتياجاتهم الخاصة ويختلف ذوق المستهلكين فى مختلف البلاد بل وفى مختلف أجزاء البلد الواحد ، فقد يحب الشمال اللحم السمين والجنوب اللحم المضمور . . وبعض الأغذية لا تؤكل إلا فى جو معين أو فى أيام أعياد معينة . . وبعضها كماليات لا يمكن بيعها إلا للفنادق أو فى جهات يكون مستوى المعيشة فيها عالياً .

ثامناً — الأسواق والأثمان :

تختلف الأسعار — إلا إذا كانت خاضعة لرقابة حكومية — إختلافاً كبيراً من سوق لآخر ، وفى نفس السوق من وقت لآخر من أوقات السنة أو حتى فى اليوم الواحد ، وهى تتوقف إلى حد كبير — ولكن ليس كلية — على كمية السلعة التى تعرض للبيع أو التى يكون من المعروف أنها ستعرض

فى المستقبل القريب ، وهى تتوقف على حجم الواردات وكذلك على المحصولات المحلية .

والمشترون لا يدفعون أثماناً عالية لفاكهة نادرة إذا كانوا يعرفون أن سفينة محملة بكميات من نفس الفاكهة وبأثمان أقل بكثير قد وصلت إلى الرصيف ، وأن الفاكهة سوف تكون بالسوق غداً . . وقد ظلت الأثمان وطريقة تأثرها بمقدار التوريدات وارتفاعاتها وإنخفاضاتها العادية أثناء العام ونوع التنبوءات التى يمكن عملها عنها موضع دراسة الخبراء . وهنالك مكاتب للمعلومات عامة وخاصة ، وكذلك أقسام تجارية وصحف مالية مخصصة لأنباء السوق بمختلف أشكالها ، وأن من عمل مدير أية جمعية تعاونية للتسويق أن يعمل بقدر استطاعته على الحصول على معلومات من هذا النوع تكون ذات صلة بسلعته . . وإن ضم هذه المعلومات إلى الخبرة المحلية التى سيكسبها بالتدريج سوف تساعده على البت فى أى سلعة يبيعها وأين ومتى ولمن وبأى ثمن ؟ .

وسوف يرى من هذا أن مهمة التسويق ليست بسيطة ، وأنها تتطلب خدمات أشخاص مهرة لديهم نزعة للاتجار وأمانة كاملة . . ومثل هؤلاء الأشخاص ليس من السهل العثور عليهم وليس استخدامهم أمراً رخيصاً . . وتزداد تعقيدات التسويق والحاجة إلى المهارة الإدارية حينما يكون رجل الصناعة أو تاجر الجملة أو تاجر القطاعى أو المستهلك فى بلد مختلف ، وربما فى قارة مختلفة عن البلد أو القارة التى تنتج فيها السلعة . . وهذا من شأنه أن يثير مسائل النقل وحيز الشحن وتراخيص الإصدار والاستيراد والجمارك . . ولوائح العملة وأسعار العملة الأجنبية . . وقد تجرى المراسلات والصلات التجارية الأخرى بلغة أجنبية أو بأكثر من لغة . . وقد تعمل زيارات

شخصية للتأكد من نوع المنتوج الذى يطلبه العملاء والذى من أجله يقبل هؤلاء أن يدفعوا أعلى الأثمان .

الجمعيات التعاونية الاتحادية للتسويق :

من المحتمل أن يكون كل هذا فوق متناول الموارد والخبرة للجمعيات التعاونية للتسويق المحلية ، ولو أن بعضها يحاول أن يبيع مباشرة إلى البلاد المجاورة ، ومع ذلك فان عدداً قليلا منها لديه المعرفة المتخصصة[1] اللازمة للأسواق أو لحجم التجارة ، الضروريان لضمان أحسن الأثمان أو أفضل فئات النقل . . زد على ذلك أنه إذا كان هناك عدد من الجمعيات المحلية يعمل على البيع فى نفس السوق المحلى (أو على نطاق قومى) فانها سوف تتنافس مع بعضها البعض وسوف لا يستفيد من هذا سوى المشترين الذين يستخدمون جمعية تعاونية ضد الأخرى .. وحل هذه المشكلة هو فى وجود إتحاد تعاونى للتسويق تكون فيه كل الجمعيات التعاونية التى تباشر سلعة معينة أعضاء ، وفى بعض البلاد الكبرى وبالأخص تلك التى تكون المواصلات فيها صعبة ، توجد إتحادات على مستوى الجهات أو الأقاليم أو الدولة ، وهذه تتحد بدورها وتكون هيئات قومية والنظام المتبع إذن هو أن كل جمعية تعاونية محلية أو إبتدائية حرة فى أن تبيع أكبر جزء من إنتاجها يمكن استهلاكه محلياً بواسطة الأفراد أو تجار القطاعى أو المصانع . . وأى شىء لا يمكن بيعه محلياً ينقل إلى الاتحاد الإقليمى ، أو على أية حال يوضع تحت تصرفه .. وهذا الأخير بدوره يبيع ما يمكن أن يستوعبه الإقليم الذى قد يشمل مناطق صناعية أو مراكز سكانية هامة .

---

(١) نوجه النظر مرة أخرى إلى أن هذه الترجمة العربية التى نوردها من واقع الكتاب الذى ترجمته جامعة الدول العربية مع المراجعة .

والباقى — وقد يكون أكبر جزء من محصول المنتجين — يتولاه الاتحاد القومى . . وغالباً ما يكون ذلك عن طريق التصدير ، وفى بعض الأوقات عن طريق مبيعات تتم داخل البلد فى الأقاليم التى لا تنتج فيها السلعة بكميات كافية لتلبية الطلب المحلى .. وموقف الاتحاد القومى أحسن بكثير من موقف أية جمعية تعاونية إبتدائية أو إقليمية من الوجهة التسويقية ، وفى وسعه أن يتخصص ويصبح خبيراً فى سلعة واحدة ويسوق حجماً أكبر من المحصول . . وإذا كانت الجمعيات الابتدائية قد أدت عملها ، فان هذا يجب أن يكون مصنفاً بطريقة واحدة ومعبأ بطريقة سليمة .. وللاتحاد القومى مكاتب ، وقد يكون له مخازن وتيسيرات للتبريد فى المدينة التجارية الرئيسية . . وقد يكون له ميناء تعامل فى تلك السلعة ، والاتحاد على صلة بالبنوك سواء أكانت بنوكاً تعاونية أو خاصة أو حكومية . . ويجب أن يكون فى موقف يسمح له بالمفاوضة فى عمل سلف مؤقتة ، حتى يتسنى للجمعيات الابتدائية وأعضائها أن يتقاضوا الثمن فى الوقت الذى ينتظر الاتحاد من المشترين فى الجهات البعيدة تسديد حساباتهم . . ولدى الاتحاد موارد تمكنه من استخدام موظفين يتقاضون مرتبات جيدة لديهم خبرة بالأسواق وبالأثمان والمشترين الأجانب واللوائح الحكومية ، وقد يذهب الاتحاد الرئيسى إلى أبعد من هذا ، فقد تنضم الاتحادات التعاونية للتسويق بأكثر من بلد واحد إلى بعضها وتنشئ مكتباً فى مركز من مراكز التجارة العالمية . . كلندن ، أو نيويورك . . حيث يمكنها أن تشترك فى بيع محصولها . . وسوف يكون فى وسعها أن تستفيد من خدمات خبراء ممتازين . . وسوف يتجنبون التنافس فيما بينهم .. وإذا كان المحصول محصولا موسمياً ، فانه يمكنهم إذا كانت مواسم المحاصيل مختلفة أن يجعلوا توريد المحصول مستمراً طوال السنة ، وبهذا يتفادون فترات الكساد التى يفقدون أثناءها صلتهم بالعملاء ، ويظلون يحتفظون بموظفين بمرتبات بلا عمل .

مجالس التسويق ورقابة الحكومات :

من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن التسويق التعاونى لا يسود دائماً فى ظل ظروف يسودها المجهود الخاص الحر .. وأن أى شخص حتى ولو كان ذا خبرة محدودة يعرف أسباب ذلك . . فعدا ما هنالك من جمارك دولية وقيود خاصة بالعملة سبق ذكرها ، يوجد عدد كبير من الرقابات الداخلية تشمل الصنف والتدابير الصحية وطرق التناول والكميات التى قد تنزل إلى السوق فى أى وقت . ويجب أن يكون مدير الجمعية التعاونية للتسويق ملماً بكل ذلك . فهى تؤثر فى خططه لتصريف محصوله وأى مخالفة لها تؤدى إلى عقوبات . . وفى حالة سلع معينة تدفع عنها ضرائب عالية وبالأخص الكحول والتبغ . تكون الرقابة صارمة لأسباب تتعلق بالإيراد وأخرى إجتماعية . . وفى بعض البلاد يكون المشترى هو هيئة إحتكارية تابعة للدولة ويكون على الجمعيات التعاونية أن تبيع لها كل إنتاجها..وهناك تطور يختلف عن ذلك كثيراً وهو نظام مجالس التسويق أو مجالس التصدير التى تتحكم فى كافة المبيعات الخاصة بسلعة معينة أو بمجموعة من السلع وبعض هذه المجالس مؤسسات حكومية ، ولو أنه يدعى إليها ممثلون للمنتجين وتجار للجملة والمصدرين للعمل بصفة استشارية . . وفى حالات أخرى قد تنتخب المجالس بواسطة المنتجين أنفسهم . ويحدث هذا عادة بعد إقتراع تمهيدى يقرر فيه هؤلاء أنهم يرغبون فى إنشاء مجلس . وإلى هذا الحد يشبه مجلس التسويق بعض الشبه جمعية تعاونية للتسويق . . ومع ذلك . فان مجلس التسويق — على خلاف الجمعية التعاونية العادية — متى أنشىء يخول سلطات قانونية بمقتضاها يكون كافة المنتجين سواء من أدلوا بأصواتهم فى صالح إنشاء الهيئة أو من لم يدلوا ، مجبرين على بيع منتوجهم كيفما يريد المجلس . وفى الوقت الذى يراه . . وقد يعمل المجلس نفسه أو لا يعمل

كتاجر أو يعقد مزايدات للبيع . . وغالباً ما اعطيت سلطات من هذا النوع لجمعية تعاونية . . وذلك عندما تكون الجمعية التعاونية قد أحرزت تعضيد أغلبية كبرى من المنتجين مع وجود أقلية تهدد بتحطيم الأسعار أو بتخفيض الصنف باغفال درجات التصنيف المقررة .

وتختلف العلاقات بين الجمعيات التعاونية ومجلس التسويق من بلد إلى بلد ، بل وفى داخل بلد معين حسب نوع السلعة المتناولة . . وفى بعض البلاد رحبت الجمعيات التعاونية بانشاء مجلس قومى بصفته خير ضمان ممكن لاستقرار الصناعة المعنية . . والمجلس من جانبه قد استعمل إلى أقصى حد ممكن الجمعيات التعاونية الموجودة . . وشجع إنشاء جمعيات تعاونية جديدة فى أقاليم لم تكن توجد بها . . وفى أماكن أخرى أغفلت مجالس التسويق الجمعيات التعاونية أو حلت محل الجمعيات التعاونية الموجودة وفضلت أن تستخدم تجار خصوصيين أو إنشاء مراكز لجميع المنتجات أو تجهيزها تابعة لها . . وبعض المجالس اتخذت موقفاً محايداً . . ومن المهم فى أى بلد أنشئت أو تنشأ فيه مجالس للتسويق أن تقوم الجمعيات التعاونية ومستشاروها بدراسة الوضع الذى هى فيه أو الذى ستكون فيه بالنسبة لهذه المجالس . . ويجب أن يقنع من يريدون المجلس غيرهم بأنه لا يمكنهم بحال ما إدارة أى مشروع قومى للتسويق لصالح المنتج أو حتى بأكثر الطرق إقتصاداً وقدرة دون وجود هيئة تعاونية محلية . . ويجب أن يكون هناك على الأقل ضمان بأن الجمعيات التعاونية سوف تجد مجالا للنمو وأن المنتجين سيتمتعون ببعض الحرية فى إرسال محصولهم إلى جمعية تعاونية بدل إرساله إلى مشتر خاص أو فى تكوين جمعية تعاونية جديدة إذا كان ذلك ضرورياً .

وفى بعض البلاد تستخدم الجمعيات التعاونية كوكلاء لشراء حاجات حكومية من المحصولات الأساسية ، ويتوقف ما إذا كان هذا يساعد الجمعية التعاونية أو لا يساعدها ، على ما إذا كانت المشتريات تجرى حسب الأسعار السارية فى السوق ، أو ما إذا كانت أعلى من هذه الأسعار أو تحتها .. وفى الحالتين الأوليين قد تنشط المشتريات التى تحدث باسم الحكومة الاهتمام بالتعاون (ولو أن المشتريات التى تتم بأسعار معانة قلما تنشط) وفى الحالة الثالثة تخسر الجمعية التعاونية فى النهاية لأنها تصبح غير محبوبة بين أعضائها الذين يعتبرونها كأنها محصل ضرائب متخفى .

ظروف السوق :

لعل من الأهمية بمكان ، أن نوضح أننا فى ظل التطورات الاقتصادية التى تفرض علينا أن نتجه إلى الأسواق العالمية . . ينبغى أن نؤكد على ضرورة معرفة الظروف التى تحيط بالأسواق الدولية . . آخذين فى الاعتبار أن التعاون يقوم بدور فى التسويق المحلى ، وكذلك على الصعيد الدولى . . الأمر الذى ينبغى معه أن نساير التطورات العالمية . . وأن يكون هناك هدف أمامنا جميعاً . . وهو التطلع إلى إتساع الأسواق . . ومن هذا المنطق ينبغى التعرف على الجوانب[1] الآتية :

الظروف القانونية :

والظروف القانونية تسرى على النطاقين المحلى والدولى ، وهى توضح الحقوق التى يجب مراعاتها عند إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معترف بها ،

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى « دراسات حول التسويق » للمؤسسة العامة للسياحة والفنادق .

وتحترم عادة فى المنطقة من المنشات التى تنتج وتبيع منتجاتها فى تلك المنطقة وإن كانت أغلب تلك المنشآت تجهل قوانين مكافحة الغش فى البلاد التى ترغب فى أن تمد نشاطها التسويقى إليها .

ومثال ذلك ، أننا إذا إفترضنا أن أحد أصحاب مصانع زيت الطعام فى إيطاليا ، يرغب فى تسويق منتجاته فى فرنسا . . فانه لن يستطيع ذلك ، وكذلك نجد أن تلوين الطعام الآدمى يسمح به فى القانون الألمانى ، ولكنه ممنوع بحكم القانون فى كل من إيطاليا وفرنسا .

ومثال آخر حدث فى الولايات المتحدة ، حين رفضت الجمارك دخول الشمبانيا الفرنسية إليها وإعادتها بالتالى . وذلك لأن القش الذى يحيط بالزجاجات لحمايتها من الكسر لا يتمشى مع قوانين الولايات المتحدة الأمريكية الخاصة بالخيوط المستخرجة من الخضروات .

وأغلب هذه الحقائق القانونية مجهول لمن يرغبون فى تسويق منتجاتهم خارج مناطق إنتاجها ، وإن كان الإلمام بها من الأهمية بمكان كبير حتى يصبح البحث التسويقى بحثاً كاملا .

الظروف السياسية :

ومن القواعد العامة ، فان الظروف السياسية ليس لها تأثير على السوق المحلية فقط . . بل يمتد تأثيرها على الأسواق التى تغطى قارات بأكملها . . وفى الحالة الأخيرة نجد أنه من الأهمية القصوى معرفة قوانين البلاد التى ترغب فى غزو سوقها ، وذلك حتى يتاح لنا دراسة إمكانيات الاستيراد والكميات المسموح بها إذا دعت الظروف إلى ذلك .

وعلى ذلك ، فاننا نجد أنه من العبث محاولة توسيع رقعة السوق إلى الخارج

حيث تعمل الحكومة القائمة بالأمر على حماية سلعة معينة بوضع عدة قيود على الاستيراد .

الظروف الجغرافية :

المتطلبات الجغرافية للسوق تتوقف على دراسة عدة عوامل ، منها تكاليف النقل أو قوانين الاستيراد فى المناطق المحيطة بمنطقة إنتاج السلعة بهدف تحديد المناطق التى يجب غزوها . . وبعمل خريطة لهذه المناطق يتمكن المشروع من إحتلال موقعه فى المنطقة والمحافظة على هذا الموقع بالقدر الذى يسمح بانتشاره .

فمنتج « البقسماط » مثلا (الذى يزيد حجمه كثيراً عن وزنه) لا يرغب فى نشر سوقه لمناطق تبعد أكثر من ٥٠٠ أو ٦٠٠ كيلو متر بسبب تكاليف النقل .

وعلى العكس من هذا ، نجد أن تاجر الماس يود لو يمتد سوقه إلى آخر أرجاء المعمورة .

الظروف السكانية :

وإذا استطعنا تحديد الظروف السالفة الذكر . أمكننا التكهن بعدد المستهلكين ، بدراسة تعداد السكان والإحصائيات الخاصة بالمنطقة التى نرغب فى ترويج المشروع بها . فعلى منتج الألبان الجافة الخاصة بالأطفال الرضع البحث عن نسبة المواليد فى المنطقة التى يرغب فى غزوها . . وعن الأشهر التى تزيد فيها هذه النسبة خلال العام . . وعليه أخيراً أن يبحث البناء الأسرى للمنازل التى تضم صغاراً ، ويصنف هذه المنازل تبعاً للمنطقة السكنية والمستوى الاجتماعى .

وهذا باختصار هو البحث المبدئى الذى يجب القيام به لتحديد ما يطلق عليه بصفة عامة « ظروف السوق » . . آخذين فى الاعتبار أن السوق هو عبارة عن مجموعة من الأفعال وردود الأفعال التى تتوقف أساساً على سلسلة الرغبات المستقاة من المستهلكين . . وأنه ينبغى إعادة هذه الدراسة من آن لآخر خلال فترات محدودة لتتبع تطور الاتجاهات المختلفة ، على أن تكون هذه الدراسة دقيقة لأمدادنا بالأرقام والإحصائيات والقواعد التى تصدر من المعاهد ومراكز الأبحاث والهيئات المختصة بالنشاط . . وكذا الاتحادات والغرف المشكلة لهذا الغرض ، بالإضافة إلى المجلات والنشرات المتخصصة .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم ، تطور نفسها لكى تكسب الأسواق الداخلية . . ولقد تبين لنا من دراساتنا أن جمعية لندن التعاونية ، أدخلت نظام خدمة النفس تيسيراً على أعضائها وعلى المتعاملين معها . . ثم تطور الأمر بحيث تسند الجمعيات التعاونية بعضها بعضاً فيما يتعلق بالترويج لمبيعاتها . . وقد أدى هذا إلى التفكير فى العضوية القومية ، بحيث يتمكن أى عضو تعاونى من أن يتعامل مع أية جمعية تعاونية فى أية رقعة من البلاد ويعود عليه عائد معاملاته كأى عضو أساسى فى الجمعية التى يتعامل معها .

ولعل من التطورات المتقدمة التى حدثت من أجل الترويج للمبيعات فى بعض البلدان المتقدمة كأمريكا مثلا . . إنها أدخلت الحاسبات الألكترونية من أجل التيسير على العملاء فى الحصول على السلع والخدمات التى يحتاجون إليها . . فمثلا يمكن عن طريق الاتصال التليفونى . . الاتصال بالحاسب الألكترونى الخاص بالمنشأة ، وطلب أى نوع من الخدمات . . ويتولى الحاسب الألكترونى فوراً كتابة الطلبية وتحديد الأثمان وتوجيه

الطلب وإرساله إلى العميل . . كل ذلك يتم فى دقائق معدودة . .
ولعل هذه الصورة توضح لنا ، وأننا نعيش فى عصر المنافسة .. علينا أن ننظر عبر المستقبل ونتطلع إلى الآفاق التى دخل إليها غيرنا . . خاصة وأننا هنا فى مصر نجتاز مرحلة التحول نحو خلق الدولة العصرية التى تفتح ذراعيها لكل راغب فى التعامل معها على أسس من إحترام السيادة والرغبات القومية . . هذا بالإضافة إلى أنه فى ظل تطورنا الحديث ، سيفد إلينا المال العربى والمال الأجنبى . . وكل هذا سيطرق مجالات للاستثمار فى صورة منشآت ، تنشأ على أسس عصرية . . الأمر الذى يفرض علينا أن نطور من أنفسنا علمياً وتطبيقياً ، بحيث يمكننا أن نساير هذه التطورات . . وبذلك نحقق أهداف تطورنا الحضارى الجديد الذى نأمل أن ننشده .

ويرى علماء التسويق أن هناك رابطة قوية بين مستوى تقدم المجتمع وأهمية النقل ، هذا بالإضافة إلى أن عدم توفر شبكات النقل الداخلى تؤدى إلى حدوث إختناقات يترتب عليها الكثير من المشكلات التسويقية . . . ولذلك تهتم الدراسات التسويقية بالأبحاث السكانية وتخطيط المدن وإختيار الموقع الإقتصادى للمصانع والمنشآت المالية والتجارية بالإضافة إلى البحوث التى تتعلق بالنقل بكافة أشكاله وصوره حتى يمكن وضع سياسة عامة ومدروسة للنقل بما يتمشى مع التطور الإقتصادى والإجتماعى . . . ومن المظاهر الجديرة بالإهتمام إستعانة بعض الحكومات بالحركات التعاونية فيها للاسهام فى حل مشكلات النقل .

النقل والتسويق :

تلعب وسائل النقل بصفة عامة دوراً على جانب كبير من الأهمية فى تيسير الوظيفة التسويقية بالنسبة لأى مشروع من المشروعات فى الدولة ، وبالتالى تسهم فى تدعيم إقتصادياتها . . ولعل من أبرز الأدوار التى تؤديها ، أنها تسهم فى إتساع الأسواق ، وسرعة إستغلال الموارد أياً كانت هذه الموارد ، مادية أو بشرية . . هذا بالإضافة إلى إسهامها فى تحقيق زيادة المنفعة وذلك عن طريق إسهامها فى نقل القوى العاملة ، والسلع إلى الأماكن التى تكون فى حاجة إليها . . وبذلك تكون أكثر نفعاً .

مزايا النقل الجيد :

والتنظيم الجيد لوسائل النقل يحقق الميزات الآتية(١) :

الأولى : أنه يمكن المشروع من أن يتمتع بمزايا الإنتاج الكبير باستخدام الآلات الحديثة ذات الطاقة الإنتاجية العالية ، حيث تكون تكلفة وحدة المنتج أقل ، إذ أن التقدم فى وسائل النقل -تكلفة ووقتاً- يؤدى إلى إتساع السوق ... ويمكن القول أن إمكانية إستخدام أساليب الإنتاج الكبير يحدها تكلفة نقل المنتج النهائى ، خصوصاً إذا ما كان السوق المحلى والأماكن القريبة منه تقصر عن إستيعاب مجموع الإنتاج . . الأمر الذى يتطلب تسويق السلعة فى أماكن مختلفة . . وفى هذه الحالة يكون لتكلفة التسويق أثر كبير فى القرارات التى تتعلق بالإنتاج ، وذلك لأنه لا ينبغى أن تطغى تكلفة التسويق على ما تستهدفه المنشآت من ربح .

الثانية : أن النقل يؤثر تأثيراً حاسما على مكان توطن المشروع ، فقد

---

(١) أنظر : دكتور سعد الدين عشماوى « تنظيم النقل » . . دراسة المشكلات والحلول - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٧٢ .

أدى إنشاء السكك الحديدية إلى ثورة إقتصادية خلال القرن التاسع عشر ، إذ نتج عن إستخدامها خفض حاسم فى تكلفة وحدة النقل البرى ، وأدى ذلك إلى إمكان توطن المشروع فى المكان الاقتصادى الملائم دون التقيد بوقوعها على مجرى مائى ملاحى . . كما أدى تقديم السيارة كوسيلة نقل إقتصادية (حوالى عام ١٩٠٠) إلى إطلاق العنان للمشروع لاختيار الموقع الاقتصادى الملائم . . ومع أن السكك الحديدية أدت إلى إمكانية توطن المشروع بعيداً عن مجرى مائى ، إلا أن أثرها فى هذا الصدد كان محدوداً نظراً إلى ضرورة توطن المشروع قريباً من محطة السكك الحديدية ، كما أن أثرها فى خفض تكاليف نقل منتجات المشروع إلى أسواق المستهلكين كان محدودا .. فرغم ما قد يكون من انخفاض تكلفة وحدة النقل على السكك الحديدية (طن / كيلو متر أو راكب – كيلو متر) منها على السيارة ، إلا أن تكلفة النقل على السيارة للرحلة جميعها من « الأصل » إلى « المقصد » غالباً ما يكون أقل ، نظراً إلى تكملة الرحلة على السكك الحديدية بوسائل نقل أخرى ، وما يتبع ذلك من إرتفاع تكاليف الشحن والتفريغ لأكثر من مرة .

ويلاحظ أن المشروعات تحبذ استخدام السيارة فى حالتين :

(ا) الحمولة المنتظمة على مدار العام ، مع إلقاء عبء الحمل غير المنتظم على السكك الحديدية التى عادة ما تكون محدودة التعريفة بصرف النظر عن مدى إنتظام الحمل خلال السنة .

(ب) نقل منتجاتها النهائية – ذات التعريفة المرتفعة على السكك الحديدية – على سيارات النقل الخاصة بالمشروع ، ونقل المواد الخام والمنتجات الخاصة بالسكك الحديدية إذ عادة ما تكون تعريفة نقل المواد الخام والمواد المصنعة منخفضة على السكك

الحديدية . . ومن الواضح أن تقسيم حمولة المشروع حسب نوع وطبيعة الحمل تلك ، يؤدى إلى تحقيق وفورات لا يمكن تجاهلها للمشروع .

ولقد استمر التطور الثورى للنقل . . ففرنسا وبريطانيا أتما صنع الطائرة الكونكورد التى تم تشغيلها فعلا على خطوط الطيران ، وقدم الاتحاد السوفيتى طائرة تبوليف فى نفس العام وتبلغ سرعة كل من الطائرتين أكثر من ٢٣٠٠ كيلو متر فى الساعة .

والولايات المتحدة فى سبيلها إلى إنتاج طائرة أسرع من الصوت تحمل ٣٠٠ راكباً يبدأ بيعها لشركات الطيران إبتداء من عام ١٩٧٨ (تبلغ تكلفة أبحاث وإنتاج هذه الطائرة ٤,٥ ألف مليون دولار) .

ومن البديهى أن التقدم الثورى السريع فى صناعة النقل بالطائرات سيؤدى إلى تطور جديد فى حجم المشروعات وإتساع الأسواق ، فتكلفة النقل بالطائرات تنخفض باستمرار والطائرات تستخدم حالياً — وعلى نطاق واسع — لنقل كثير من المنتجات الخفيفة الوزن أو السريعة التلف أو العالية القيمة وكثير من قطع الغيار الهامة تنقل حالياً بالطائرات .

النقل وتقدم المجتمع :

وعلى كل ، فان هناك رابطة قوية ما بين مستوى تقدم المجتمع وأهمية النقل . . فنجد حاجة المجتمعات المتخلفة إلى النقل تكون فى أضيق الحدود ، نجد دولة مثل الولايات المتحدة تنفق حوالى ربع دخلها القومى على النقل بمختلف صوره . . وفى بريطانيا قدر ما ينفق المجتمع فى الوقت الحاضر على النقل الداخلى فقط حوالى ٣٠٠٠ مليون جنيه سنوياً ، وهذا المبلغ فى

تزايد مستمر . . فبينما تبلغ نسبة الزيادة فى مجموع الإنفاق فى بريطانيا حوالى ٢,٢ فى المائة سنوياً خلال الفترة من ١٩٦٤ إلى ١٩٧٠ . فإن أعلى معدلات الزيادة كانت للنقل ، إذ بلغ الرقم ٧,٨ فى المائة سنوياً خلال الفترة نفسها . . هذا وبلغت النسبة المخصصة لمشتريات السيارات ٧,٤ فى المائة . . وفى جمهورية مصر العربية بلغ نصيب قطاع النقل والمواصلات من مجموع الاستثمارات المستهدفة حسب الأنشطة الاقتصادية ١٦,٩ فى المائة

وخلال السنوات الأخيرة ونتيجة الطلب المتزايد على خدمات النقل ، هذا بالإضافة إلى الثورة العلمية الضخمة والتطور السريع فى مختلف وسائله ، قفزت مشكلات النقل إلى الصف الأول . . فنى بريطانيا تضاعفت خلال العشر سنوات الأخيرة أهمية الدور الذى تلعبه وزارة النقل والتخطيط الاقتصادى والاجتماعى ، سواء على المستوى القومى أم المحلى . . وفى روسيا أعطت الدولة إعتباراً متزايداً لوجود شبكات النقل ذات الكفاءة العالية . فوضعت الخطط لمد خطوط سكك حديدية جديدة إلى مناطق آبار البترول المختلفة . . كما دعمت الأسطول التجارى الروسى ، فزيدت مقدرته التحصيلية بمقدار ١٥٠ ٪ خلال السبع سنوات الأخيرة ، وزاد اهتمامها بالمجارى المائية الداخلية للمساهمة فى إفتتاح المناطق الصناعية الجديدة فى سيبيريا والشرق الأقصى . . كما قررت بناء خطوط جديدة من الأنابيب تبلغ طولها حوالى — ٣٧٠٠٠ كيلو متر — بما يمكن من نقل أكثر من نصف الزيت بواسطة الأنابيب وإلى زيادة إمكانيات استخدام الغاز مكان الفحم والقوى المحركة الأخرى (الملاحظ أن تكلفة النقل بالأنابيب تنقص ما بين ٥٠ ٪ ، ٦٧ ٪ عن النقل بالسكة الحديد) . . وفى الولايات المتحدة الأمريكية يفزع المسئولون من خطورة مشاكل النقل خصوصاً النقل داخل المدن

ويطالبون باعطائها عناية أكبر . . كعامل هام فى تشكيل شخصية المدينة أو شكلها[1] .

The Type of urban transportation available is a very important factor in shaping the character or form of a city.

وإن كنا نرى أن كل هذه الجهود تقصر كثيراً من مقابلة مطالب الوقت ، ولا ترتفع إلى مستوى المشكلة ، إلا أنها تبين الأهمية المتزايدة للنقل ، والاتجاه إلى إعطاء مشاكله الأولوية التى تستحقها وبحثها على أساس علمى سليم . . وما الاتجاه الحديث القوى لإنشاء مختلف الدراسات الجديدة التى تتعلق بالنقل فى جامعات أمريكا وأوربا ، إلا مثال حى على بروز أهمية مشكلات النقل فى المجتمعات المتقدمة .

وإذا كانت الدول الرأسمالية ، قد وجدت الحاجة إلى تخطيط النقل على أساس علمى سليم لتنسيق الاحتياجات المتزايدة على ضوء الإمكانيات المحدودة ، فلا شك أنه فى دولة إشتراكية فى مرحلة البناء — كمصر — تبرز الحاجة إلى وجود أجهزة متخصصة تضع سياسة النقل وتخطط له .

ورسالة هذه الأجهزة لا تنحصر فى توفير إمكانيات النقل المختلفة . مثل بناء خط سكة حديد أو شق طريق أو إعداد ميناء بحرى أو محطة جوية . . بل هى فى المكان الأول ، دراسة كيفية بناء مجتمعنا ، ثم وضع وتخطيط عام لخدمات النقل بما يتلاءم مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية المتطورة .

وفى جمهورية مصر العربية ، كان من العقبات التى أثرت فى سرعة تطورنا الصناعى والتجارى ، عدم توفر شبكات النقل

(١) The Urban Transportation Problem by T.R. Meyor, T.F. kain, M. Wohl — Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1966.

الداخلى القادرة على مقابلة الطلب المتزايد على نقل المواد الخام إلى المصانع – وخاصة تلك التى أنشئت فى منطقة القاهرة – أو على نقل المنتج النهائى . كما حدث بالنسبة للتسويق التعاونى ، وكذا عدم توافر الأسطول البحرى القادر على مقابلة الاحتياجات النوعية للاستيراد والتصدير . . كما وأن إهمال ربط أبحاث الإسكان وتخطيط المدن وإختيار الموقع الإقتصادى للمصانع والمنشآت المالية والتجارية مع أبحاث النقل . . أدت إلى ظهور مشكلات النقل داخل المدن الكبرى .

وإذا كان من الواجب وضع سياسة عامة ومدروسة للنقل بما يتمشى مع التطور الاقتصادى والاجتماعى . . فان من اللازم أن يكون هناك تنسيقاً عملياً لإمكانيات النقل . . فمع الطلب المتزايد بخطى سريعة على خدمات النقل ، وقصور الإمكانيات عن مقابلة الرغبات ، بل والإحتياجات . . أصبح ضرورياً أن تقوم الدولة بأعلى مستوياتها بتخطيط النقل – بما فى ذلك النقل الخاص – باعتباره وحدة واحدة متكاملة ، تستخدم فيها كل وسيلة نقل فى المكان الذى تحقق فيه أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية . . ويقصد بالكفاءة الإنتاجية لوسيلة النقل « مستوى الخدمة » التى تقدمها ، بالإضافة إلى تكلفتها الخاصة ، وتكلفتها الاجتماعية التى يتحملها المجتمع ككل . . كما يجب كذلك أن تتلافى الخطة الموضوعة إزدواج الخدمات كلما أمكن ذلك . . وأن يؤخذ فى الاعتبار عند إختيار وسيلة النقل ، التطورات الاقتصادية والاجتماعية فى المستقبل المتطور ، والنتائج المتوقعة للأبحاث التى تجرى حالياً لتطوير مختلف وسائل النقل .

ونحن نوجه النظر إلى كثير من المشكلات التى تنجم نتيجة لسوء خدمة النقل . .
وعلى سبيل المثال لا الحصر ، كثيراً ما تتأثر تكلفة التشغيل فى النقل لتأخر

التفريغ أو التحميل للوريات بمعرفة سلطات المرور بالقاهرة أو المسئولين عن الجمارك بالأسكندرية ، بما يؤدى إلى تحمل منشات النقل بمئات إن لم يكن آلاف الجنيهات يومياً . . فتعطيل النقل لفترة يوم قد يعنى خسارة قدرها ٣٠٠٠ جنيه يومياً . . كما وأن نوع الطريق والمسافة ما بين مراكز التحميل والتفريغ — كمحطات يؤثر تأثيراً مباشراً فى تكلفة التشغيل — كما وأن إمكانية تدفق نقل عكسى يؤثر تأثيراً كبيراً فى إيراد النقل ، فايراد وحدات نقل البضائع ما بين القاهرة والسويس مثلا زادت كثيراً مع تصنيع منطقة السويس ووجود تحميل عكسى ، ولعل هذا يظهر من إنخفاض تعريفة النقل من القاهرة إلى السويس خلال السنوات الأخيرة قبل الحرب رغم الارتفاع المستمر فى تكلفة التشغيل .

الجمعيات التعاونية لنقل البضائع :

وقد ظهرت الجمعيات التعاونية لنقل البضائع فى مصر فى منتصف عام ١٩٦٢ ، وتهدف هذه الجمعيات للآتى :

١ — معاونة الأعضاء فى الحصول على وحدات نقل جديدة وتجديد الوحدات التى يملكونها ، وتسهيل تدبير مستلزمات التشغيل من قطع غيار وإطارات ووقود ومواد تشحيم بأسعار مخفضة .

٢ — مساعدة الأعضاء فى صيانة وإصلاح الوحدات المملوكة لهم عن طريق تشغيل ورش تقوم الجمعية بانشائها أو استئجارها . . أو عن طريق الاتفاق مع ورش خاصة للقيام بذلك .

كما تقوم الجمعيات باقامة أو استئجار المبانى والمنشآت اللازمة لمكاتبها وفروعها وجر اجاتها .

٣ – عرض وجهة نظر الأعضاء على الجهات المالية ، وتقديم المشورة لهم بشأن مشاكل النقل الخاصة بهم .

٤ – تلقى طلبات النقل وتنسيق عملياته بين الأعضاء .

٥ – منح أعضاء الجمعية قروضاً لتجديد الوحدات المملوكة لهم أو لمواجهة نفقات التشغيل .

٦ – مراقبة تنفيذ الأعضاء لعمليات النقل للتأكد من التزامهم بتعريفة موحدة وتحصيل الرسوم التى تفرض عليهم قانوناً .

هذا وقد حددت قواعد تنظيم الجمعيات التعاونية لنقل البضائع نشاط الجمعيات فى تنفيذ عقود النقل التى تبدأ وتنتهى داخل المحافظة التى تباشر فيها عملها ، إلا أنه يجوز للجمعية تنفيذ عقود النقل إلى محافظة أخرى بالنسبة للتسويق التعاونى ونقليات الأفراد .

تزايد نشاط الجمعيات التعاونية :

وقد تزايد نشاط الجمعيات التعاونية لنقل البضائع منذ نشأتها عام ١٩٦٢ حتى الآن فقد ارتفعت الكمية المنقولة من حوالى ٦٠٠ ألف طن فى سنة ١٩٦٤/٦٣ ، كما زادت الإيرادات من حوالى مليون جنيه عام ١٩٦٥/٦٤ إلى حوالى ٦ مليون عام ١٩٦٩/٦٨ .

وفى عام ١٩٦٩ صدر قرار وزارى بقواعد تنظيم الجمعيات التعاونية للنقل . . وإن كان هذا القرار خطوة نحو تنظيم هذه الجمعيات ، إلا أننا نرى أن هناك كثيراً من الملاحظات بالنسبة لمدى توافق القرار مع المبادى العلمة لتنظيم النقل .

فعلى سبيل المثال لم يتعرض القرار المذكور لتنسيق نشاط الجمعيات التعاونية لنقل البضائع مع نشاط شركات النقل العام للبضائع ، ولا مع نشاط السكة الحديد فى هذا الصدد . . بينما تتطلب القواعد العلمية لتنظيم النقل أهمية مثل هذا التنسيق على أساس أن النقل إحتكارى بطبعه ، كذا ضرورة استخدام كل وسيلة من وسائل النقل بأعلى كفاءة ممكنة وبأقل تكلفة .

كذلك نلاحظ أن التنظيم الحالى للجمعيات التعاونية للنقل يضع أهم سلطات الرقابة والتخطيط لنشاطها فى يد وزير النقل .. فعلى سبيل المثال نص على أن تلتزم الجمعية بتعريفة النقل التى يحددها وزير النقل . . وكان من الواجب أن تنحصر سلطة وزارة النقل فى هذا الصدد فى التنسيق ما بين نقل البضائع على الطرق ونقلها على السكة الحديد باعتبار الوزارة السلطة الأولى المشرفة على النقل بالسكة الحديد والنقل بالطرق — وهو التنسيق الذى لم يتم أى تنظيم أو أجزاء بصدده حتى الآن . . أما التنسيق ما بين شركات القطاع العام لنقل البضائع أو الجمعيات التعاونية للنقل ، فكان من الواجب أن يعهد به لمؤسسة النقل الداخلى باعتبارها الجهاز المسئول عن التخطيط والتنسيق والرقابة على نشاط النقل على الطرق . . كذا باعتبارها جهاز الوزير فى هذا الصدد . . فقد نص القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٩ والخاص بالمؤسسات العامة وشركات القطاع العام فى مادته الأولى ، على أن يتولى كل وزير عن طريق المؤسسات العامة تنفيذ السياسة العامة للدولة ومتابعتها فى القطاع الذى يشرف عليه بما يحقق خطة التنمية . ثم التطورات التى حدثت بعد إلغاء المؤسسات وإعطاء أهمية كبرى للقطاعات ، .

ويهمنا أن نوضح أن الفكرة التعاونية بالنسبة للنقل والمواصلات قد طبقت فى العالم بالرغم من أنهما يعتبران فى غالبية الدول من

المرافق العامة التى تتولاها الدولة بنفسها أو بواسطة الغير وتحت رقابتها . . فقد ثبت أن إنشاء هذه المرافق فى المناطق المنعزلة وفى الجهات الفسيحة الأرجاء وإدارة هذه المرافق وصيانتها فى تلك المناطق والجهات التى تفرق سكانها هنا وهناك . . إنما يحتاج إلى نفقات قد لا تتمشى مع عدد المنتفعين منها ، ولذلك وجد من المناسب أن يساعد هؤلاء القوم أنفسهم بأنفسهم وفقاً للمبدأ التعاونى ، فالالتجاء إلى التعاون هنا يعتبر وليد الضرورة البحتة .

الريجى التعاونى [1] :

ومن الاتجاهات الإيجابية لدى بعض الحكومات الاستعانة بالحركة التعاونية عن طريق فكرتها فى إدارة وإستغلال بعض المشروعات العامة الكبرى ، كانشاء الخطوط الحديدية واستغلالها ، وإنشاء إدارة الموانى ، والنقل الداخلى المشترك ، وتوليد الكهرباء وتوريدها ، وإسالة المياه الصالحة للشرب ، وتوفير المبانى والمساكن . . الخ . . وهكذا نشأت مع مر الأيام مشروعات تعاونية كبرى اصطلح الكتاب على تسميتها « بالريجى التعاونية » أو « المنظمات التعاونية الحكومية » وإذا كان بعض الكتاب لم يعلق فى بادىء الأمر على هذه المنظمات أهمية كبرى فى إقامة النظام التعاونى وتعميمه (حيث كانوا يعتقدون أن ذلك لا يكون إلا بتأليف جمعيات المستهلكين التعاونية وإنتشارها) إلا أن نجاح هذه المنظمات فى مختلف الدول التى قامت فيها كان من العوامل التى لفتت أنظار غالبية الكتاب التعاونيين وجعلتهم يؤمنون بالدور الخطير الذى ستلعبه هذه المنظمات فى تحقيق هذا الغرض . . فما هو المقصود إذن بالريجى التعاونية ؟ وما هى مميزاتها ؟ وما نطاق تطبيقها فى

---

(١) يرجع إلى كتاب إقتصاديات التعاون — الجزء الأول فى البنيان التعاونى — تأليف المرحوم دكتور جابر جاد عبد الرحمن — صفحات ٧٦٤ وما بعدها .

الحاضر ؟ وما هو المستقبل الذى ينتظرها ؟ . . ذلك ما سنجيب عليه تباعاً فيما يلى :

١ — التعريف بالريجى التعاونية :

والريجى التعاونية هى مشروعات حكومية مستقلة ذات رأس مال مسهم ، أعضاؤها ليسوا من الأفراد العاديين ، بل من الأشخاص الحكمية (الاعتبارية) العامة (كالحكومات والبلديات مثلا) وبعض جماعات الأشخاص المستهلكين للبضائع أو الخدمات التى تنتجها . وتتبع هذه المشروعات من حيث تكوينها وسيرها ، المبادىء التى تحكم جمعيات المستهلكين التعاونية على العموم .

٢ — خصائص الريجى التعاونية :

وتتميز هذه المشروعات بمميزات خاصة نجملها فيما يلى :

(ا) أن هذه المشروعات هى « ريجى » ومن ثم فهى لا تنشأ إلا بتصريح من الحكومة ، وتتعدد صور هذا التصريح ، فقد يأتى فى شكل قانون أو مرسوم أو قرار ، وقد يكون موضوع هذا التصريح إستغلال ثروة طبيعية معينة كمنجم من المناجم أو مسقط من مساقط المياه ، كما يصح أن يكون موضوعه إستغلال صناعة أو تجارة معينة .

(ب) أن هذه المشروعات تتميز عن الريجى العادية من حيث كونها تتمتع بالاستقلال الكامل من كافة النواحى المالية والإدارية والتجارية والصناعية . . فمن الناحية المالية ، تتمتع هذه المشروعات بذمة مستقلة تمام الاستقلال عن خزينة الدولة ،

فالأرباح التى تحققها تبقى لها وتوزعها على النحو التعاونى المعروف فى جمعيات المستهلكين ، ولا ترحل منها لخزانة الدولة شيئاً ، والخسائر التى تحدث لا تتحمل منها تلك الخزانة شيئاً ، إنما يجب عليها هى أن تسعى إلى تغطيتها بوسائلها الخاصة ، كأن تسعى إلى تخفيض تكلفة الإنتاج أو إلى رفع الأسعار ، كما يصح أن تلجأ إذا اقتضى الحال . إلى القروض . . وليس من مسئولية على السلطات العامة التى اشتركت فى عضوية هذه المشروعات إلا فى حدود ما اكتتبت فيه من أسهم . ومجلس إدارة هذه المشروعات هو الذى يتولى وحده إختيار الموظفين والمستخدمين والعمال ويحدد مكافآتهم ولا دخل للسلطات العامة فى ذلك . . كما أن كافة المسائل التجارية والصناعية يتولاها هذا المجلس وفق القواعد التجارية والصناعية . وهكذا تتشابه هذه المشروعات التعاونية وعلاقتها بالدولة والأفراد مع الشركات المساهمة ، وإن كانت تختلف عنها من ناحية السياسة الداخلية ، فبينما ترمى هذه الشركات إلى تحقيق أكبر ربح صافى ممكن ، وقد تلجأ فى سبيل تحقيق هذا الغرض إلى رفع الأسعار ، إذا بالريجى التعاونية تسلك مسلكاً عكسياً . إذ هى تهدف إلى إلغاء فكرة الربح ومن ثم تسعى جاهدة إلى تخفيض الأسعار

ويشهد التاريخ على أن هذه المنظمات قد تمتعت منذ أن رأى وجهها النور بهذا الاستقلال حقيقة وفعلا كما تمتعت به قانوناً . . فنى بلجيكا . مثلا – أدى التناحر الحزبى بين الأحزاب السياسية الثلاثة (الحزب الكاثوليكى . والحزب الاشتراكى ، وحزب الأحرار) إلى أن تعين السلطات العامة ممثليها فى مجالس

إدارة هذه المشروعات من رجال الأحزاب جميعاً ، ومع ذلك فقد سلك هؤلاء جميعاً فى أعمالهم مسلك الحياد ، الأمر الذى أمن نجاح هذه المشروعات على وجه الاستمرار .

(حـ) أن العضوية فى هذه المنظمات قاصرة على المنتفعين من منتوجاتها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، سواء أخذت هذه المنتوجات شكل بضائع أم خدمات .

(د) أن باب العضوية فى هذه المشروعات مفتوح ، فالأشخاص الحكمية العامة وجماعات المنتفعين تستطيع أن تنخرط فى هذه العضوية ما دامت قد استوفت الشرائط التى توافرت فى الأشخاص التى تقدمتها وليس عليها من قيد أو حرج ، وهكذا يبرز الطابع التعاونى لهذه المنظمات من حيث قابلية عدد الأعضاء للتغيير ، ومن حيث قابلية رأس مالها للزيادة والنقص بالتبعية ، كما هى الحال فى الجمعيات التعاونية العادية .

(هـ) هذه المشروعات تهدف إلى خدمة أعضائها لا إلى تحقيق الربح ، ومن ثم فهى تبيع بضائعها وخدماتها بأقل سعر ممكن ، فاذا تحقق فائض فاما أن ترحله أو ترحل بعضه إلى الاحتياطى ، وإما أن توزعه على الأعضاء فى شكل عائد أى بنسبة مشتريات كل عضو فى المشروع . وحتى لو استحال عليها أن تحدد المستهلكين بالضبط ، كما هو الحال فى مشروعات النقل مثلا ، فانها ترحل الفائض إلى الاحتياطى الحر . وهكذا تستطيع أن تستخدمه فى

تحسين طرق الإنتاج وخفض تكاليفه ثم خفض أسعار الخدمات التى نؤديها بالتبعية .

(و) إن هذه المشروعات لا تعطى رأس المال ربحاً ، وإنما تعطيه فائدة محدودة ، ومن ثم ليس للأعضاء أن يطالبوا بتوزيع الأرباح الناجمة بنسبة ما اكتتبوا فيه من أسهم ، بل لهم أن يحصلوا على فائده محددة عنها ، بجانب ما يحصلون عليه من ربح كعائد بنسبة مشترياتهم .

٣ — نطاق الريجى التعاونية فى مجال النقل :

أنشئت الريجى التعاونية للسكك الحديدية الفرعية ببلجيكا . . بمقتضى قانونين صادرين فى سنة ١٨٨٤ وسنة ١٨٨٥ ، فقد تبين للمشرع حينذاك عجز المشروعات الخاصة عن أن تزود البلاد بشبكة كافية من الخطوط الحديدية الفرعية ، وعدم إقبالها على هذا النوع من الأعمال بسبب قلة ما يدره من ربح ، فاتجه نحو تشكيل منظمة تعاونية جديدة أعضاؤها الوحدات الثلاث : الدولة .. ، والمديريات ، والنواحى . . على أن تتجرد هذه المنظمة من قصد الربح .

غير أن هذه المنظمة قامت على أسس جديدة لم تعرف من قبل ، ويبدو ذلك واضحاً من جهتين :

(ا) أن الشركة قد قامت على أساس إنقسامها إلى فروع متعددة بتعدد الخطوط المزمع إنشاءها . . فكل خط ينشأ فى منطقة معينة تساهم فيه الحكومة ، وكذلك المديريات والنواحى التى يجرى فيها هذا الخط ، بحيث يكون له رأس مال مستقل . . فان حقق ربحاً

فهو للأعضاء . وإن حقق خسارة تحملوه ، وليس من رابطة بين هذا الخط وسائر الخطوط إلا عن طريق الحصة التى يقدمها هذا الخط فى النفقات العامة للشركات عن طريق الاحتياطى المتجمع لدى هذه الأخيرة ، بحيث تستطيع أن تلجأ إليه الخطوط فى حالة العجز . ويتحدد رأس المال فى كل حالة بالمبالغ المعادلة للنفقات اللازمة لإنشاء الخط واستغلاله ، وتلتزم الحكومة والمديريات والنواحى (التى يجرى فيها الخط) بالاكتتاب فى ثلثى هذا الرأسمال على الأقل . . وأما الباقى فيجوز أن يكتتب فيه الجمهور . . وإن كان العمل قد أثبت عدم إقباله على هذا الاكتتاب حيث بلغ ما اكتتب فيه بوجه عام حوالى ١ ٪ من رأس المال الاجتماعى ، وهذا أمر مفهوم لأن المشروع لا يهدف كما سبق القول إلى تحقيق الربح .

ولاشك أن تنظيم الأمور على هذا النحو يتمشى مع المبدأ التعاونى الخاص بالباب المفتوح ، فعدد الأعضاء فى الشركة سيزداد كلما إزداد عدد خطوط المنشأة ، وسيقل بالغاء بعض الخطوط ، كما أن رأس المال سيكون قابلا للتغيير بالتبعية . وقد حدث ذلك فعلا . ففى سنة ١٩١٢ كان رأس المال المكتتب فيه ٣٥٠ مليون فرنكاً بلجيكياً – وقد زاد هذا المبلغ فى نهاية سنة ١٩٤٧ فوصل إلى ٣,٥١٣ مليوناً من الفرنكات . . وبلغ طول الخطوط التى أنشأتها الشركة سنة ١٩١٢ – ٣,٩٨١ كيلو متراً . . وفى نهاية سنة ١٩٤٧ زاد هذا الطول إلى ٤٧٦٩ كيلو متراً . . وكذلك يتمشى هذا التنظيم مع الفكرة التعاونية القائلة بأن يجمع نفس الأشخاص بين صفة المنظمين وصفة المستهلكين .

(ب) إن أنظمة الشركة وإن أجازت للأعضاء أن يسددوا قيمة الأسهم بطريقة عادية ، أى الدفع الفورى . . إلا أن ذلك لم يتبع إلا بالنسبة لاكتتابات الأفراد العاديين (١ ٪ من رأس المال) حيث يتقاضون فائدة عن هذه الأسهم قدرها ٤,٥ ٪ من قيمتها . . أما أشخاص القانون العام فلم تتبع هذا الأسلوب فى الوفاء على الإطلاق . . ولذا سارت الأمور على النحو الآخر الذى رسمته الشركة . . إذ قامت باقتراض رأس المال اللازم للانشاء والاستغلال من الجمهور . . وحددت السداد على تسعين عاماً فى شكل أقساط سنوية تتضمن الفائدة وحصة الاستهلاك . وتمسك الشركة دفاتر خاصة لتنظيم حساباتها فى هذ الخصوص . فنى نهاية كل عام تخصم الشركة من الأرباح الكلية قيمة هذه الأقساط لمصلحة الدائنين مع إعتبارها بمثابة أقساط سنوية قام بتسديدها الأعضاء من أشخاص القانون العام (الحكومة والمديريات والنواحى) فان لم تكف هذه الأرباح لهذا الوفاء التزم الأعضاء بدفع الفرق ، أما إن تبقى شىء بعد هذا الدفع فان الربح الصافى يوزع بحيث يعطى للأعضاء $\frac{٣}{٨}$ من هذا الربح على شكل ربح إضافى . . ويرحل الباقى وقدره $\frac{٥}{٨}$ إلى الإحتياطى لاستخدامه عند اللزوم فى بعض الإصلاحات وتحسين الخطوط أو فى تغطية الخسارة المحتملة . . وهكذا يهيىء هذا النظام الفرصة لأشخاص القانون العام المختلفة لكى تساهم فى رأس مال المشروعات دون أن تدفع شيئاً بالفعل ودون أن تضطر إلى تدبير ذلك من مواردها ، وهى موارد تكاد لا تكفى لتغطية مصروفاتها المختلفة ، ودون أن تلجأ إلى الاقتراض من الجمهور مباشرة ، وهو أمر قد لا تتوافر له مقومات النجاح إذا تجاوز الاقتراض حدوداً معينة .

ويدير الشركة مجلس إدارة مكون من ٦ أعضاء ورئيس . . ويتمتع هذا المجلس بكافة السلطات الإدارية على غرار مجالس الشركات المساهمة . . ويتولى الملك تعيين الرئيس والمدير العام ، كما يحق له فصلهما . . وأما الأعضاء فتختار الحكومة نصف عددهم ، كما تختار الجمعية العامة للمساهمين النصف الآخر .

وقد شقت هذه الشركة طريقها بنجاح فى بادىء الأمر ، ولكن الحرب العالمية الأولى فاجأتها . . فخربت خطوطها وأدواتها وسببت لها شيئاً من العجز ، ولكنها مع ذلك أفلحت رويداً فى تسوية هذا العجز عن طريق ضغط مصروفاتها وإصلاح نظام إستغلالها ودون أن تلجأ إلى الحكومة لسد هذا العجز على الإطلاق . . وإذا كان بعض الخطوط قد إنطوى على العجز فى وقت ما بحيث إضطر الأعضاء إلى تغطيته ، فان خطوطاً أخرى قد نجحت فأفلحت فى سد الأقساط من أرباحها الكلية ، بل وأكثر من ذلك فقد وزعت ربحاً إضافياً على المساهمين . . وإذا كان هذا التوزيع يصطدم فى ذاته مع الفكرة التعاونية ، فان هذه المخالفة ليست خطيرة فى الواقع ، فقد كان الربح الصافى من الضالة بحيث لا يكاد يكون النصيب الموزع على الأعضاء شيئاً مذكوراً . . هذا بالإضافة إلى أن ½ من هذا الربح يرحل إلى الاحتياطى ، وهو أمر يتمشى مع روح التعاون ذاته ، فالعائد لا يمكن توزيعه على المنتفعين أو المستهلكين فى هذه الحالة ، إذ تحول دون ذلك عقبات كثيرة تتصل بتحديد هؤلاء المنتفعين على وجه دقيق .

ولعل شرحنا لمفهوم الربحى التعاونى بصفة عامة . . والربحى التعاونى فى النقل بصفة خاصة . . يوضح لنا أن الفكر التعاونى قادر على أن يضع موضع التطبيق أساليباً تسهم فى حل إشكالات

المجتمع بصفة عامة . . وتدعيم الكيان التعاوني بصفة خاصة . . ومما لا شك فيه أننا نعني بالتدعيم تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع الأعضاء المنتمين للحركة التعاونية . . ونحن نوجه النظر إلى المزايا الكبيرة التي يمكن أن تعود على الدولة بصفة عامة هنا في مصر . . وعلى التعاونيين بصفة خاصة . . إذا ما أخذ بأسلوب كهذا ، وعلى وجه الخصوص في تدعيم إقتصاديات النقل في ريف مصر وقراه المتسع والشاسع الأطراف والذي يحتاج إلى مزيد من الجهود من أجل تيسير نقل المحاصيل من مراكز إنتاجها إلى مراكز تسويقها .

ونرجو أن يكون واضحاً أن كل جمعية تعاونية تستخدم النقل ، إما لإحضار السلع إلى منشآتها ، أو تحريك هذه السلع في حالة تواجدها من مكان لآخر ، أو توريدها إلى أعضائها أو الأسواق . . وإن الاستخدام الاقتصادي الحسن والمنظم للنقل قد يسهم إلى حد كبير في نجاح الجمعية . . كما وأن الإهمال قد يتسبب في حدوث تأخيرات ، وانعدام الكفاية ، وتكبيد تكاليف غير ضرورية . . وقد يترتب على كل هذا أن تتحول الأرباح إلى خسارة [1] .

"Every Co-operative makes use of transport, either for bringing goods into its premises, for moving them about while they are there, or for delivering them to members or markets. Well organized, economical use of transport may contribute a great deal to the success of the co-operative. Carelessness may give rise to delays inefficiencies and unnecessary costs which may turn profit into loss".

---

(١) **Please read chapter "Transpost Organization" pp. 123-124 in Co-operative Management and Organization, issued by International Labour Office, Geneva, 1963.**

ومما لا شك فيه ، أنه ينبغى على جميع المخططين للحركة التعاونية أن ينظروا إلى الأمام . . إلى المستقبل . . وأن لا يكتفوا إطلاقاً ببعض الأساليب البدائية التى ما زالت مستخدمة ، كما يحدث فى بعض الأحيان فى الريف من تفضيل بعض الفلاحين نقل منتجاتهم على رأسهم ، أو نقلها على الدواب أو عربات اليد ! . إلخ . . إلى غير ذلك من الأساليب البدائية التى ستزول حتما مع التطور الحضارى وتنمية المجتمعات الريفية على أسس تعاونية .

المبحث الثامن

معوقات إدارية للعملية التسويقية

مقدمـــــة :

تعطى الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم ، مزيـدا من العناية والاهتمام بالبحوث والدراسات التى تبذل فى سبيل معرفة عقبات الفشل أمام التعاونيات ، وذلك للعمل على تجنبها وتوفير الكفايات الفنية والادارية التى تتمكن من تحمل تبعات المسئولية فى دفع عجلة التقدم فى التعاونيات، وفقا لما فيه الصالح العام وصالح أصحاب المصلحة الحقيقية من العمـال والفلاحين ذوى الدخل المحدود .

ولعل المقال هنا لا يتسع لايضاح مدى الأمـوال التى ترصـدها الحركات التعاونية المتقدمة ، ليتمكن القائمون على البحوث والدراسات العلمية فى التعاونيات من التعرف على أسباب فشلها ، وذلك ليهتدوا على ضوء البحوث العلمية للخطوات الواجب اتباعها عند تكوين التعاونيـات، حتى يقوا أنفسهم شر التجربة التى قد تخطىء أو تصيب ، والبحث العلمى وحده هو الذى يجعل التجربة والخطأ تقدما مأمون العواقب ، وبدون العـلم فان التجربة والخطأ تصبحان نزعات اعتباطية ، قد تصيب مرة ، ولكنها تخطىء عشرات المرات .

وفى اعتقادى أن معظم الجمعيات التعاونية عندما تفتقر افتقارا شديدا الى الكفايات الفنية والادارية ، ويكفى زيارة واحدة الى هذه الجمعيات للحكم على مدى النقص فى الكفايات الفنية والادارية التى تشرف عليها ولعل أيسر ما يطالعك فى هذه الجمعيات اهمال المظهر سواء فى ذلك مظهر

الجمعية أو مظهر موظفيها • وعدم تنسيق البضائع المعروضة ، وعدم اتباع القواعد الصحية فى حفظ المأكولات وتناولها الى غير ذلك من مخالفة المبادىء الأولية البديهية التى تعمل الادارة الحسنة على تلافى اهمالها ، وفى ذلك يقول « جيمس [1] بيتر وارباس » ان المحل المهمل ينم — أول ما ينم — على أن المسئولين عنه مهملون ، تماما كما هو الحال فى الحكومات ، فان الحكومة الفاسدة تنم على فساد الناخبين • ان قذارة الجمعية تعتبر أمرا غير عادى بالنسبة للتعاون ، لأن التعاون بطبعه نظيف ، أما قذارة الجمعية فتدل على أن عناصر غير مؤمنة بالتعاون استطاعت أن تتسلل بين صفوف أعضائه •

ومن الأمور التى يجب أن يفهمها التعاونيون جيدا ، أن الجمعيات التعاونية أيا كان نوعها ، وسواء أكانت جمعيات للانتاج أو جمعيات للاستهلاك ، ليست الا منظمات اقتصادية يجب أن ترتفع بمستوى كفاءتها اذا أرادت أن تقف على أقدامها وتحقق أهدافها فى ميادين نشاطها ، وتتفوق على منافسيها فى المشروعات التى تقوم بنشاط مماثل •

والواقع ان الكفايات الفنية والادارية تعتبر من اهم العوامل التى تساعد على تحقيق هذه الأهداف ، ولهذا يحسن الاسراع باتخاذ الخطوات الايجابية نحو تخريج جيل من الاداريين التعاونيين الذين يعرفون كيف يستفيدون من الكفايات الانسانية التى تعمل تحت ادارتهم وكيف يستخدمون هذه الكفايات بحيث يوحدون بين صفوفها ، وينسقون من جهودها ، ويخلقون بينها روح الفريق ، ويوجهونها نحو تحقيق اهداف التعاون المنشودة •

---

(1) James Peter Warbasse, Problems of Co-operation, The Co-operative League of the United States of America, P. 30.

ولا شك أن ذلك يتطلب أن يكون هؤلاء الاداريون من الطبقة التى تزودت بالثقافة الادارية والعلمية ، وممارستها من الناحية التطبيقية حتى يستطيعوا أن يطبقوا مبادىء الادارة العلمية فى ادارة الجمعيات التعاونية، ومن المعروف الآن لكل باحث ودارس فى علم التنظيم والادارة ، أن مبادىء الادارة العلمية قد عم تطبيقها فى الخارج تقريبا فى مختلف أنواع المشروعات .

قد يرى بعض التعاونيين للأسف الشديد ، أنه ليس هناك حاجة الى الاهتمام بضرورة توافر هذه الكفايات بحجة صغر حجم معظم هذه الجمعيات ، فان أى فرد من وجهة نظرهم متى كان على جانب قليل من الخبرة يستطيع أن يقوم بتصريف شئونها . ولكن هذا دون شك رأى خاطىء ، فانه لا يؤثر فى أساس التنظيم والادارة أن تكون الجمعية صغيرة أو كبيرة ، فان المطلوب فى كلتا الحالتين هو تحقيق غرض محدد ، وتنفيذ سياسة معينة ، وهذا يقتضى ضرورة توفير الكفاية ، وفى اعتقادى أن عدم الاهتمام بالناحية التنظيمية والادارية فى هذه الجمعيات هو السبب فى تعثر خطوات الكثير منها وفشلها .

والآن ونحن نستهدف خلق مجتمع الكفاية فى ظل اشتراكيتنا الديمقراطية التى تؤمن بالفرد ، وقد رتمعلى اعادة تشكيل الحياة ، لذلك قامت بتغيرات جذرية من شأنها ان تمكن الانسان الفرد من بلوغ هذه الغاية ، وحملت الشعب باسره امانة العمل فى اطار من الوحدة الوطنية لخلق جيل يتصف بالقدرة والكفاية ويستطيع ان يحقق آمال الشعب فى مجموعه ، ويمكنه من حقه الأصيل فى حياة قائمة على دعائم متينة من الحرية والعدالة ، وهو حق مستمد من كرامة الحق ذاته ومن قداسته .

ومن أجل تحقيق ذلك رسمت الطريق ، فاعتمد التطبيق الاشتراكي على التعاون فى مجالات كثيرة ، اعتمد على التعاون فى مجال الاستهلاك بغرض حماية المستهلكين ، وفى مجال الانتاج بغرض رفع مستوى صغار المنتجين وزيادة الانتاج القومى ، وخاصة فى الزراعة وفى الانتاج الحرفى ، وتأكد المعنى من ان الأسلوب التعاونى يتمشى مع روح اشتراكيتنا ، لأنه يهذب من النشاط الخاص ويحافظ عليه ، فالتعاون يقوم على الاحتفاظ بالملكية الخاصة ، كما يسعى فى الوقت نفسه الى تحقيق عدالة التوزيع وديمقراطية الادارة .

ولكن .. هل تستطيع التنظيمات التعاونية الشعبية التى تكونت فى ظل أخطاء الماضى ومآسيه أن تحمل أمانة هذه الرسالة وتحقق أهدافها ؟ .. مما لا شك فيه أن الثورة قد ورثت تركة مثقلة بالاعباء فيما يتعلق بالحركة التعاونية ، اذ أنها كانت موضع استغلال جميع الأحزاب فى مختلف العهود ، فكانت تعقد المؤتمرات التعاونية لا بقصد نشر الوعى التعاونى والثقافة التعاونية ، أو بحث نواحى الضعف فى الحركة التعاونية والعمل على تقويتها ، وانما لغرض الدعاية للأحزاب القائمة بالحكم ومهاجمة الأحزاب المعارضة ، واذا صدر تشريع فى عهد وزارة من الوزارات لصالح الحركة ، تهاونت الوزارة التى تأتى بعدها فى تنفيذه وتوانت عن توفير قوة الاشراف اللازمة للتوجيه والرقابة ، واذا دعت وزارة من الوزارات أنها رعت الحركة وأعانتها ، فقد كان ذلك باقامة المشاريع المرتجلة التى تغدق فيها أموال الشعب فى تبذير واسراف معيبين دون توخى أحكام الرقابة أو التأكد من اقراض الأموال للناجح من الجمعيات ، كما أن التطاحن الحزبى هو الذى كان يدفع الى مقاعد مجالس الادارة من ليست لديهم القدرة والكفاية على ادارة الجمعيات فكان منطقيا أن تثبت البحوث العلمية أن نسبة عدد الجمعيات الجيدة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك

تعادل ٨٪ فقط من مجموع عدد الجمعيات التى كانت قائمة عام ١٩٥٨ وعددها ٣٥٠جمعية ، والأغلبية العظمى من الجمعيات الجديدة عبارة عن جمعيات طائفية كالجمعيات الملحقة بالمصانع ، وسر نجاحها يرجع الى عوامل أخرى غير الاعتماد على النفس .

أما فيما يتعلق بالتعاون الزراعى ، فحتى أبريل سنة ١٩٦٢ [١] كانت هناك ٣٨٨ جمعية تعاونية ليس لها أى مكان أو مقار للعمل ، ١٥٣١ جمعية تعاونية لها مقار غير صالحة بالمرة لنشاط الجمعية ، ٢١٢٤ جمعية تعاونية لها مقار صالحة نوعا ولا تفى بحاجة الجمعية ، وهذه الحقائق تغنى عن التعليق .. جمعيات تؤسس وتستمر زمنا دون أن يكون لها مقار للعمل.. وجمعيات أخرى يصل عددها الى أكثر من ألف وخمسمائة تدعى أن لها مقار ، بينما أن مقراتها لا تصلح اطلاقا لمزاولة أى نشاط .. فكيف يمكن أن تتصور أن تنجح هذه الأعداد الكبيرة من الجمعيات فى أداء رسالتها فى الوقت المناسب الذى ليس لها مقار . ومقر الجمعية هو الخلية الحية ، والنواة الأساسية للنشاط الاقتصادى والاجتماعى للحكومة التعاونية .

يتبين لنا مما سبق مدى الفوضى التى كانت ضاربة أطنابها فى الحركة التعاونية بأسرها ، ووسط شعور الكثيرين بالمرارة وخاصة الطبقات المحددة الدخل نتيجة لضياع مدخراتها ، وبين مختلف أنواع الصراع الطبقى الذى كان يوجد فى الريف والحضر ، حيث التباين الاجتماعى الصارخ فى الثراء الفاحش من جهة والفقر المدقع من جهة أخرى .. فى وسط هذا الواقع المادى .. وما بين تلك الاختلاجات النفسية ، أخذت

---

(١) يرجع الى تقرير مدير المؤسسة العامة التعاونية الزراعية فى هذا الشأن .

ونحن نرجع الى هذا التقرير لتوضيح أن مشكلات الماضى مازالت مستمرة حتى الآن .

اشتراكيتنا بفكرة التعاون على أساس البناء لا الهدم ، وعلى أساس التحرر من كل ألوان الصراع الفكرى أو الطبقى •• وكان لزاما عليها وقد أخذت على عاتقها اعادة توزيع الثروة على أسس عادلة ، أن تأخذ على عاتقها خلق الثقة فى التعاون •• ولا أقول اعادة الثقة • ومن هنا كان ينبغى أن تبذل الجهود لاعادة تنظيم الحركة والبنيان التعاونى على أسس علمية •• وأن يسير هذا جنبا الى جنب مع بذل أقصى الجهود لتوفير الكفايات الفنيـة والادارية التى تؤمن بالتعاون ورسالته وأهدافه ، وتؤمن بأن التنظيمات التعاونية من التنظيمات الشعبية القادرة على خلق القيادات الواعية القادرة على تحريك الجهود الانسانية والتعرف على مشاكلها وايجاد حلول لها •

ويهمنا ان نؤكد هنا حقيقة يجب أن نترسمها ، وهى انه اذا كان علينا ان نرتفع الى المستوى الجديد بمـا يجب ان يكون عليه التعاون فى مجتمعنا الاشتراكى ، فيجب ان نتعظ باخطاء الماضى وعبره ومآسيه ، سواء فى بلادنا او فى بلاد اخرى •

امثلة من الخارج :

وقد أجريت بحوث ودراسات فى كثير من البلدان عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية وتعطلها عن العمل ، وقد تبين من هـذه البحـوث والدراسات أن الأسباب تكاد تكون واحدة •

ومن بين هذه البحوث ما قدمته الكاتبة « كاترين[1] ويب » الى المؤتمر التعاونى الثالث الذى عقد بلندن عام ١٨٣٢ ، وذكرت فيـه أن فشل الجمعيات التعاونية انما يرجع الى أسباب ثلاثة :

(1) Industrial Co-operation, Catherine Webb, The Co-operative Union, London, 1906, P. 59.

١ ــ عدم اهتمام الأعضاء بجمعيتهم ، ليس فقط من ناحية عـــدم الاهتمام بحضور الجمعيات العمومية ، ولكن أيضا من ناحية عدم التعامل معهـــا •

٢ ــ فشلهم فى القيام بعمليات المراجعة والجرد المستمر •

٣ ــ انعدام الكفاية والأمانة لدى المديرين •

ومنذ ذلك الحين أجريت بحوث ودراسات كثيرة للتعرف على أسباب فشل الجمعيات •• ومن بينها ما قام به الأستاذان « أكلاند[١] وجونز » عام ١٨٤٤ ، اللذان ذكرا أســـباب فشـــل وانقضاء ١,٠٦١ جمعية منذ عام ١٨٢٦ ، وأرجعا ذلك الى أسباب يمكن القول بأنها تندرج جميعـــا تحت ضعف الكفايات الفنية والادارية •

وفى عام ١٩١٨ نشر الاتحاد العام التعاونى الأمريـــكى كتيبا من أربعة صفحات بعنوان « لماذا تفشل الجمعيات التعاونية » •

Why Cooperative Stores Fail

ونشر مكتب العمـــل فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عامى[٢] ١٩٢٣ ؛ ١٩٢٧ احصاءات عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك

---

(١) Working Men Co-operators, A.H.D. Acland and Ben Jamin Jones, London, Cassell and Company, 1884, PP. 127-47.

(٢) Consumers' Co-operative Societies in the United States, in 1920 Wash., D.C. : Bur. of Labor. Stat, Bul., 313, 1923, PP. 74-75.

Co-operative Movement in the United States in 1925. (other than agricultural) Wask. D.C. Bur, Labor. Stat. Bul. 437, 1927, PP. 96-103, (Gov't Printing Office).

لفترات متعاقبة مدتها خمس سنوات تنتهى فى عامى ١٩٢٠ ، ١٩٢٥ على التوالى .

وفى عام ١٩٢٨ أصدرت لجنة التجارة الاتحادية كتابا عن التسويق[١] التعاونى ضمنته فصلا عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات التعاونية Cooperative suspension and failure.

وكذلك أجرت وزارة الزراعة الأمريكية بحوثا ودراسات عديدة عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات . وأولى هذه البحوث ما أجراه « جورج ك . هولمز[٢] » عام ١٩٠٠ ، ثم أتبعته بتقرير ثان فى عام ١٩٢٣ عن الجمعيات التى توقفت عن العمل منذ عام ١٩١٣ ، وقد تضمن هذا التقرير خلاصة البحث الذى أجرى على ٢٤٣ جمعية من الجمعيات التى توقفت عن العمل .

كذلك أصدرت وزارة الزراعة تقريرا ثالثا فى عام ١٩٢٤ يتضمن البحوث والدراسات التى أجريت على ٦٠٨ جمعية من مجموع الجمعيات التى توقفت عن العمل فيما بين عامى ١٩١٣[٣] ، ١٩٢٢ وكان عددها ١٠٠٠ (ألف جمعية) .

---

(١) Co-operative Marketing, Federal Trade Commission, Wash., D.C. Gov't Print. Office, 1928, (70th Congress 1st Session Senate Document 95 : 299-823).

(٢) Report of the M.S. Industrial Commission Wash., D.C. 1901, Vol. X, P, ccdxvii and oVl, XII, F., P. ccxciv. (Gov't Printing Office).

(٣) رجاء التكرم بالرجوع الى التقريرين الآتيين :
M.S. Bureau Agricultural Economics,

(1) 1923, Why Some Co-operatives nave failed. Agricultural Co-operation, Vol. I, No. 1. Jan. 15. Wash., D.C. U.S. Bur. Agr. Econ., P. 5. (Processed) in Agricultural Co-operation, Vol. II, No. 1 Jan. Wash.

(2) 1824. Statistics regarding Co-operatives now out of business, Bur. Agr. Econ., PP. 3-5.

وقد تبين من التقريرين اللذين أصدرهما المكتب الأمريكى لاحصاءات العمل أن هناك أحد عشر سببا تكون نسبة مقدارها ٧٤٪ من أسباب فشل الجمعيات، وهذه الأسباب هى :

١ – عدم كفاية الادارة .

٢ – زيادة المخزون عن اللازم .

٣ – الاهمال فى امساك الدفاتر .

٤ – التوسع غير الحكيم فى الائتمان .

٥ – ارتفاع المصاريف الثابتة .

٦ – شراء بضائع بطيئة الحركة .

٧ – اتباع سياسة اجمالى ربح منخفض .

٨ – الاعتماد أكثر من اللازم على رأس المال المقترض .

٩ – عدم كفاية رأس المال .

١٠ – تجميد أموال الجمعيات فى أصول ثابتة .

١١ – سوء الموقع .

ولعل من أهم التقارير التى بحثت فى أسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطلها عن العمل التقرير الذى قدمه الأستاذان :

W.W. Cochrane and R.H. Elsworth 1943, Farmers. Co-operative Discontinuances, 1875-1939. Wash., D.C. : U. S. Farm Credit Admin. 65 : 29, 38.

وترجع أهمية هذا التقرير الى أنه قام بدراسة واسعة على عدد

كبير من الجمعيات يبلغ ١٤٦٥٥ جمعية ، وهى الجمعيات التى توقفت عن فيما بين عامى ١٨٧٥ و ١٩٣٩ • وقد تناول هذا التقرير بالتفصيل كثير من الأسباب التى أدت بهذه الجمعيات الى التوقف عن العمل •• وبالتالى فشلها ، وأوضح أنه أمكن القيام ببحوث ودراسات على ٧٣٧٣ من مجموع عدد الجمعيات موضوع البحث ، وأنه أمكن حصر ١١٢٧٢ سببا لتعطيل الجمعيات وفشلها • وقد ذكر التقرير أنه يمكن القول أن هذه الأسباب تعتبر أيضا السبب فى فشل بقية الجمعيات • .

مفهوم تطبيق مبادىء التعاون :

ويهمنا أن نوضح بمناسبة الاستقصاء الذى قام به قسم البحوث التعاونية بوزارة الزراعة الأمريكية والذى استغرق اجراؤه أربع سنوات ، بحث فيه حالة الجمعيات التعاونية السابق الاشارة اليها ، وانتهت الى التقرير الهام الذى سنعرض جانبا من نتائجه فيما بعد ، والذى نستطيع أن نؤكده من هنا ، أن الخبراء قرروا أنه لا يكفى لنجاح التنظيمات التعاونية أن تطبق المبادىء التعاونية بمفهومها التقليدى ، انما الأمر يتطلب ضرورة مسايرة التنظيمات التعاونية للتقدم العلمى والأساليب الادارية التى تقود المشروعات الى النجاح •

وفى اعتقادى أن هذا يفرض على قيادات الحركة التعاونية ان تشارك وتتابع المؤتمرات التعاونية الدولية ، سواء تلك التى يعقدها الحلف الاقتصادى الدولى او مراكز البحث العلمى التى تتعاون مع الحركات التعاونية ، لمناقشة مشكلاتها والتوصية بافضل الحلول لها ، ولعل مما يؤسفنى حقا ، أننى كثيرا ما ارى قيادات مسئولة عن التحول الاشتراكى فى التعاونيات ، تعمل فى مراكزها بعقلية متخلفة جدا .. وللأسف الشديد ، فان هذا التخلف يترك بصماته

وآثاره ـ ليس فقط على الوحدات التى تعمل تحت ادارتها .. بل يمتد ايضا الى الأجهزة المرتبطة بالحركة التعاونية ، وذلك نتيجة لقواعد المجاملات التى يؤديها الكثير لكل من يتصوروا انه قريب من ذوى النفــوذ او السلطان .. مع العلم بان مثل هذا الوهم ينبغى ان يزول .

وفيما يلى نورد بعض الجداول للنسب المئوية التى توضح أسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطلها عن العمل فيما بين عامى ١٨٧٥ ، ١٩٣٩ من واقع الدراسات الواردة بالتقرير المشاراليه .

جدول يوضح

مصادر البيانات والمعلومات المرتبطة بدراسة حالة الجمعيات

البيـــان	النسبة المئوية ٪
اعضاء مجالس ادارة الجمعيات المنحلة	٥٢٪
مديرى الجمعيات المنحلة	٧٠٪
موظفو الهيئات الاخرى المعنية بشئون التعاون	١٨٪

جدول يوضح

أنواع الجمعيات التى أجريت عليها الدراسة

نوع الجمعيات	عدد الجمعيات	النسبة المئوية٪
تصريف الحاصلات	٦٨١٤	٤٦,٥٪
توريد وتصريف	٥١٧١	٣٥,٣٪
توريد	٢٠٧٧	١٤,٢٪
خدمة	٥٤٠	٣,٧٪
انواع اخرى	٥٣	,٣٪
الجملة	١٤٦٥٥	١٠٠٪

جدول يوضح

أنواع الجمعيات بالنسبة لمنطقة عملها

نوع الجمعيات	عدد الجمعيات	النسبة المئوية ٪
محلية مستقلة	١٣٣٤٥	٩١,١٪
محلية اعضاء فى جمعيات اتحادية	٩١٠	٦,٢٪
اتحـادية	٦٣	٠,٤٪
مركزية	١١١	٠,٨٪
وكالات بيع تعاونى	١٠٢	٠,٧٪
مساومة جماعية	٦٧	٠,٤٪
جمعيات تابعة لجمعيات اخرى	٥٣	٠,٤٪
الجملة	١٤٦٤١	١٠٠٪

جدول يوضح

أنواع الجمعيات بالنسبة لطبيعة عملها وتكوينها وادارتها

نوع الجمعيات	عدد الجمعيات	النسبة المئوية ٪
جمعيات مسجلة	٩٩٥١	٧٥٪
جمعيات ذات راس مال مسهم	٧٦٠٣	٥٦٪
جمعيات توزع عائد على المعاملات	٤٦٧٥	٥١٪
جمعيات ذات عقود بين الجمعية واعضائها	١٨٧١	٢٧٪
جمعيات تتعامل مع غير الأعضاء	٤٥٩٤	٧٠٪

جدول يوضح

أنواع الجمعيات بصورة أكثر تفصيلا

نوع الجمعية	٪ المسجلة	٪ ذات راسمال	٪ توزع عائد	٪ تستعمل عقود بينها وبين أعضائها	٪ تتعامل مع غير الأعضاء
تصريف قطن	٩١٪	٦٩٪	٤٦٪	٢٦٪	٧٥٪
تصريف البان	٨٦٪	٧٨٪	٤٦٪	٢١٪	٨٢٪
تصريف خضر وفاكهة	٦٩٪	٣٠٪	٥٥٪	٦٥٪	٤٢٪
تصريف حبوب	٩٦٪	٩٤٪	٥٦٪	٨٪	٩٣٪
تصريف ماشية	٤٣٪	١١٪	٣٧٪	٨٪	٦٧٪
تصريف مكسرات	٦٥٪	٢٢٪	٥١٪	٩١٪	٢٦٪
تصريف دجاج وبيض	٥٩٪	٢٣٪	٤٢٪		٤٥٪
تصريف دخان	٩٨٪	٧١٪	٤٣٪		٣٦٪
تصريف صوف	٤٤٪	٧٪	٣٧٪	٦٢٪	٤٤٪
جمعيات شراء عامة	٩٣٪	٩٤٪	٦٤٪	٦٪	٨٢٪
جمعيات شراء زراعية	٦٩٪	٩١٪	٥١٪	١٦٪	٥٨٪
جمعيات بترول	٩٠٪	٨١٪	٧٣٪	٥٪	٥٩٪

• بلغ عدد أعضاء الجمعيات المنحلة حوالى ٢ر٣٩ر٠٠٠ متوسط ١٦٣ عضوا لكل جمعية واحدة •

طرق توقف الجمعيات المنحلة

١ ــ الحل الجبرى بواسطة المحكمة أو بواسطة القوانين •

٢ ــ ادماجها فى جمعية أخرى لعدم قدرتها على العمل بمفردها •

٣ ــ الحل الاختيارى بعد أن استحال نجاحها •

٤ ــ اعادة تنظيمها أو تكوينها •

جدول يوضح
طرق توقف الجمعيات المنحلة

طريقة الحل	النسبة المئوية
بطريقة الحل الاجبارى	٩٥,٤٪
بطريقة الادماج	٢,٦ ٪
بطريقة الحل الاختيارى	١,٧ ٪
بطريقة اعادة تكوينها	,٣ ٪
الجملة	١٠٠٪

جدول يوضح
نسبة أنواع الجمعيات المنحلة
الى جملة أنواع الجمعيات التعاونية القائمة من كل نوع
(أى نسبة الجمعيات المنحلة الى مجموع الجمعيات القائمة من هذا النوع)

نوع الجمعية	٪ المئوية للجمعيات المنحلة
تصريف الألبان	٣,٣٪
تصريف حبوب	٣,٧٪
تصريف مكسرات	٤,٧٪
تصريف صوف	٤,٩٪
تصريف ماشية	٦,٧٪
تصريف خضر وفاكهة	٨,١٪
تصريف دجاج وبيض	٨,٤٪
جمعيات الشراء والتوريد الزراعى	٤,٢٪

جدول يوضح

الأسباب الرئيسية لحل الجمعيات وتصفيتها

اسباب حل الجمعيات	عدد مرات الحدوث	النسبة المئوية لمجموع الجمعيات المنحلة
سوء ادارة الجمعية	٢٢٣٤	١٩,٨٪
عدم ولاء الأعضاء	٢٢٢٠	١٩,٧٪
اسباب قهرية	١٢٣١	١٠,٩٪
قصور المعاملات عن الحجم الأمثل للجمعيات	١١٦١	١٠.٣٪
عدم كفاية التمويل	١٠٧٩	٩,٦ ٪
صعوبات في وسائل النقل	١٠٢٠	٩,١ ٪
المنافسة الشديدة	٦١٤	٥,٤ ٪
هبوط الأسعار	١٠٠٣	٣,٢ ٪
الاندماج في جمعيات اخرى	٣٥٧	٨,٩ ٪
اسباب فنية	١٣٥	١,٢ ٪
اسباب اخرى	٢١٨	١,٩ ٪
		١٠٠٪

ويلاحظ أن كل سبب من هذه الأسباب الرئيسية لحل الجمعيات تتضمن عدة عوامل متعددة فمثلا سوء ادارة الجمعية يدخل تحته الأسباب الآتية على سبيل المثال لا الحصر كما يتضح ذلك من الجدول الآتى :

جدول يوضح

أسباب سوء الادارة وعدد الجمعيات المنحلة

أسباب سوء الادارة	عدد الجمعيات المنحلة	أسباب سوء الادارة	عدد الجمعيات المنحلة
عدم الكفاءة فى الادارة	١٢٩٠	تأخير الصرف للمنتجين الأعضاء	١٨
مغالاة فى مصاريف التأسيس	٢٢٤	عدم تكوين احتياطيات كافية	١٨
عدم امانة القائمين بالعمل	٧٣	سيطرة المدير على المجلس	١٣
عدم كفاية مراجعة حسابات الجمعية	٩٩	الفرق بين سعر الشراء وسعر البيع قليل جدا .	١٥
مغالاة فى المصاريف الادارية	٣٠	محاولة سيطرة المدير على الجمعية وعلى ادارتها .	١٣
جمعية الرجل الواحد	٦٠	خلافات بين اعضاء مجلس ادارة الجمعية	٧
عدم التوفيق فى اختيار موقع المصنع او المخزون	٣٠	عدم وجود وعى بين الأعضاء	١٠
عدم استخدام مدير كفء	١٩	صعوبة تصريف المحصول وصرف مبالغ للمنتجين اكثر مما يجب عند تسليمهم لمحاصيلهم	٢١
الأعمال لا تدار بكفاية اقتصادية	٢٦	اسباب اخرى	٥٩
شراء الآلات بأسعار مرتفعة	٢١		
السلفة فى يد غير المنتجين الفعليين	١٠		
عدم وجود أعضاء شباب فى ادارة الجمعية	٢١		
مشتريات الجمعية بأسعار عالية	١٩		

كما يوضح الجدول العوامل الأخرى التى تدخل تحت عدم كفاية تمويل الجمعية :

عدم كفاية رأس المال العامل أو المستثمر	٤١٧
رأس مال الجمعية غير كاف	٢٨
عدم تحصيل ديون الجمعية من الأعضاء	١١٢
استدانة الجمعية	٣٨
صعوبات فى اقتراض الجمعية أو اقراضها لأعضائها	٣٣٥

واعتقد ان الاسباب التى وردت عن فشل الجمعيات فى هذا التقرير او فى غيره من التقارير السابق ذكرها ، ويمكن ارجاعها الى سبب واحد .. هو عدم مراعاة الاصول العلمية فى الادارة .

واعتقد ان الاسباب السابق ذكرها تكاد تكون عامة ، سواء فى امريكا او فى اى بلد (١) آخر .

وقد أوضحت فى مناسبات كثيرة أن التعاون هو علم العمل للفلاحين وأن الدراسات المتلاحقة التى أجريت على أسس علمية لبحث الأساس الجوهرى لاخفاق الحركة التعاونية فى مصر انما يرجع الى افتقار التنظيمات التعاونية الى الكفايات الفنية والادارية والتدريب العلمى على أسس تعاونية لأصحاب المصلحة الحقيقية

---

(١) نرجو الرجوع الى البحث الذى اجراه الباحث عن اسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر وعنوانه « تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية الاستهلاكية فى مصر » عام ١٩٥٦ .

وقد حاولت أن أسترشد بغيرى من الباحثين الذين استرعتهم هذه الظاهرة وبذلوا جهودا محمودة فى شأن توصيل مثل هذه المعلومات الى قيادات الحركة التعاونية بأغراض التدريب ، فوجدت أن هناك الكثير غير أننى توقفت كثيرا أمام بحث (جيمس بيتر واربأس) عن عقبات الفشل أمام التعاونيات وهو من الباحثين الذين استرعتهم هذه الظاهرة وهو أحد كبار التعاونيين[1] فى الولايات المتحدة ، اذ أنه كان مديرا لمعهد روتشديل ورئيسا فخريا للاتحاد التعاونى الأمريكى ، وعضوا فى اللجنة المركزية للحلف التعاونى الدولى • وقد جعل هذا الرجل شغله الشاغل أن يطوف بالولايات المختلفة فى أمريكا ، ويقرأ كثيرا من البحوث والنشرات التى تتعلق بالجمعيات التعاونية التى توقفت عن النشاط ، وبعد سنتين من البحث والدراسة المستمرة خلص الى نتائج توضح « لماذا تفشل الجمعيات التعاونية ؟•• » وهو يعلن فى نتائج بحثه الموجز أن الدراسة التى قام بها لا تعتبر دراسة أكاديمية بالدرجة الأولى ، انما هى دراسة تكشف عن حقائق الواقع •• انها كانت نتائج مشاهدات جادة ودقيقة •• تطلبت السفر آلافا عديدة من الأميال •• كما وتطلبت بالدرجة الأولى احتمالا وصبرا لا حد ولا نهاية لهما •

ويقول الباحث أن أى انسان لا يستفيد من أخطاء هؤلاء الذين حاولوا •• ثم فشلوا يعتبر قصير النظر •• فان هؤلاء الذين فشلوا قد

---

(1) James Peter Warbasse : Director of Rochdale instit- ute, President Emeritus of the Cooperative League of the U.S.A., Member of the Central Committee of the internstional Cooperative Alliance.

وهذا الرجل له مؤلفات عديدة فى التعاون ، ومنها كتابه عن مشاكل التعاون Problems of Cooperation وهو المرجع الذى استندنا الى تقسيماته وآرائه فى هذا الفصل .

بصرونا بكثير من الأمور جعلتنا الآن ننعم بثمرات النجاح ، فنحن نتعلم الحكمة من الفشل . وغالبا ما نتعرف على ماينبغى عمله من معرفتنا بما لا ينبغى عمله . والشخص الذى لم يرتكب خطأ لا يمكن أن يكون قد حقق أى اكتشاف أو أضاف جديدا . وكثيرا ما نجد أن أحد الرحالة قد أصبح أكثر خبرة ودراية بمنطقة معينة ، وذلك نتيجة لأنه ضل فيها أثناء تجواله وترحاله .

ومن هذا المعنى يستطرد الباحث قائلا أن هـذه الدراسة تتعلق بجمعيات ضلت طريقها .. أنها توضح أسباب الفشل والمصاعب والعقبات التى أدت الى موتهـا .. ومن هنا فانها تضىء الطـريق لمن يريدون أن يستفيدوا من عثرات الماضى وأخطاءه ، وقد حاولنا فى هذه الدراسـة الموجزة أن نتبع تقسيمات الباحث ، ونوضح كثيرا من المفاهيم فى ضوء هـذه التقسيمات ، راجين من وراء ذلك أن نكون قد أسهمنا بجهـد متواضع فى مجال التدريب التعاونى ، وتفهم ما يتعلق بعقبات الفشـل أمام التعاونيات .



أخطاء فى السياسات التمويلية

ERRORS IN FINANCIAL POLICY



١ — التعامل بالأجل

Credit Business

لعل من الأمور التى ينبغى أن يتفهمها التعاونيون جميعـا . أن من القواعد السليمة التى اتبعها رواد روتشديل قاعدة التعامل بالنقد ، وعـدم السماح بالتعامل الآجل بيعا أو شراءا . وكانوا يوقعون الغرامات على المسئولين الذين يخالفون هذه القاعدة ويعتبرون غير جديرين بمناصبهم فى الجمعية . فقد ورد بالمادة ٢٣ من قانونهم[١] المعدل « ليس لأعضاء مجلس الادارة مهما كانت الظروف والأحوال أن يتعاملوا بالأجل بيعـا أو شراء ، بل يجب أن تتم جميع المعاملات نقدا . واذا تصرف أحدهم بما يخالف هذه القاعدة يكون عرضة لغرامة مقدارها عشر شلنات ، فضلا عن اعتباره غير جدير بالقيام بمهام منصبه » .

والسبب الذى حمل الرواد على التمسك الشديد بهذه القاعدة هو أن متاجر التجزئة الملحقة بالمصانع ومتاجر التجزئة المستقلة . كانت تشجع البيع بالائتمان لكى تستطيع أن تحتفظ بالعميل ثم تستعبده بعد ذلك بكل ما تحمله كلمة الاستعباد من معان ، فكان يجوز لأصحاب هذه المتاجـر أن يطالبوا بحبس المدين اذا لم يسدد ما عليه من ديون فى المواعيد المحددة وكان التهديد بالحبس سيفا يرهب العميل ، ويمكن أصحاب المتاجر من استغلال ذلك فى رفع الأسعار .

ولم يكن الرواد أول من طبق مبدأ التعامل بالنقـد ، فقـد نصت

---

(١) George Jacob Polyoake, The History of the Rochadle pionners, Charles Scribner's Sons. 1893, P. 143.

قوانين بعض الجمعيات التعاونية التى كانت قائمة عام ١٨٣٠ على « عدم السماح بالائتمان أخذا أو عطاءا » (١) .

وكان أوين وأتباعه يهاجمون البيع الآجل للأسباب الآتية :

١ ــ ان البيع الآجل يؤدى الى أن يتقاضى التجار أسعارا مرتفعة عن السلع التى يبيعونها بوجه عام .

٢ ــ أن البيع بالأجل يقتضى زيادة الجهود الدفترية ، وفيه مع ذلك احتمال اعدام بعض الديون مما يؤدى بالمتاجر الى أن تلجأ الى زيادة رفع أسعارها على السلع المبيعة بالأجل لمواجهة هذا الاحتمال .

٣ ــ تغرى سياسة البيع بالأجل المستهلكين على زيادة مشترياتهم ، وقد تؤدى هذه الزيادة فى المشتريات الى حالة يتعذر عليهم فيها موازنة دخولهم فى المستقبل .

ولا شك أن سياسة البيع بالأجل كانت منتشرة فى أنحاء كثيرة من العالم ، وأنها كانت تجلب كثيرا من المتاعب على ذوى الدخل المحدود ، حتى كان يتعذر على كثير منهم الوفاء بالتزاماتهم قبل البائعين . فقد ورد فى تقرير عن نشاط الجمعيات التعاونية بمقاطعة نيو انجلاند بأمريكا عام ١٨٥٠ أن المقاطعة كانت تعانى أشد المعاناة من سياسة البيع بالأجل (٢) .

---

(١) "Credit shall neither be given nor received". George Jacob Holyoake. History of Co-operation, New York : E.P. Button Com. Vol. 1, P. 100.

(٢) Bureau of Statistics of Labor. Boston. Eight Annual, Report of Bureau 1877, P. 81.

وقد طالب كثير من الكتاب التعاونيين بضرورة التزام الجمعيات التعاونية مبدأ البيع بالنقد والابتعاد عن سياسة البيع بالأجل ، خشية أن يؤدى بها هذا الانحراف الى الفشل (١) .

وقد قام البعض بدراسات على أربعة وعشرين جمعية تعاونية للبترول من جمعيات الغرب الأوسط بأمريكا .Middle Western Coop لمعرفة تكاليف التعامل بالأجل ، وتبين من هذه الدراسات أن متوسط ما تتكلفه مائة دولار من المبيعات الآجلة يساوى ٣٫٨٠ من الدولار . وهذا القدر يتكون من العناصر الآتية (٢) :

١٫٤٠ من الدولار مصاريف ادارية
٠٫٦٠ من الدولار مصاريف مكتبية (بوستة وأوراق .. الخ .)
٠٫٨٠ من الدولار خسائر ديون معدومة
١٫٠٠ من الدولار فوائد

٣٫٨٠

وطبيعى أن هذا الرقم يتزايد تبعا لعدم كفاية الادارة .

---

(١) Volbrath, lipzig, Principles of Rochdale Co-operation and Modern Systems of Credit Training, International Co-operation Alliance, Agenda, 1 1930, PP. 169-180.

وايضا : Howard A. Cewden, Improving Merchandising Practices through Credit Control in American Co-operation, Wash. D.C. American Institute of Co-operation 1939. PP. 657-766.

(٢) J.G. Knapp, Preliminary Report on Credit Practices and Problems of 58 C.C.A. Local Petroleeum Associations, Wash, Farm Credit Administration 1939. P. 15.

ثم ان البيع بالنقد له أهداف مادية ومعنوية لا ينبغى تجاهلها ، فان أى جمعية عندما تبيع بالأجل تخاطر بتعريض أموالها للضياع اذا ما عجز المشترى بالأجل عن أداء ما عليه • هذا الى أن البيع بالأجل يعتبر بمثابة حبس لجانب من الأموال الحاضرة للجمعية ، وهذا من شأنه أن يعوق توسعها فى خدمة أعضائها وقد يضطرها الى الاقتراض وشراء بضائعها بالأجل ، مما يؤدى الى رفع الأسعار وبالتالى الى انخفاض العائد •

ومن ناحية الأعضاء كذلك نجد العضو الذى يشترى بالأجل معرضا للوقوع فى ارتباكات مالية نتيجة لاختلال التوازن بين دخله ونفقات معيشته ، فان كثيرا من الناس يصعب عليهم مقاومة اغراء الشراء بالأجل ، فيقعون فى ذل الاستدانة ويجدون فى هذا الذل قيودا أو أغلالا لا يستطيعون الخلاص منها ، وفى ذلك يقول شارل جيد ان عادة الشراء بالأجل تحمل فى طياتها العبودية للعامل وأسرته • والتعبير بكلمة عبودية لا ينطوى على أدنى مبالغة ، ذلك لأن الشخص المدين للبقال والخباز لا يستطيع أن يشكو من ارتفاع أسعار البضائع أو أوزانها أو أنواعها ، كما أنه لا يستطيع أن يتعامل مع غير الدائنين من البقالين والخبازين • وفى هذه الحالة يكون مجبرا على قبول كل ما يقدم اليه خوفا من قفل حسابه واذا لم تتح له أدنى فرصة للتخلص من هذا الدين فقد يفقد الأمل ، ويهجر بيته ويرحل سرا عن المنطقة •

وعلى ضوء هذه الحقائق الملموسة وجد التعاونيون أنه من الضرورى أن تتمسك الجمعية بمبدأ البيع لأعضائها نقدا ، ليتعودوا أن يعيشوا فى حدود مواردهم •

وقد أجاز القانون التعاونى [1] للجمعيات التعاونية فى مصر أن تبيع بالنسيئة لأعضائها ، وحرم عليها البيع بالنسيئة لغير الأعضاء .

وورد فى اللائحة التنفيذية للقانون [2] الحدود التى يجب على الجمعيات الالتزام بها ، وتتلخص فيما يلى :

(ا) أن يكون البيع بالنسيئة مقصورا على جمعيات الاستهلاك التى يكون أعضاؤها من العمال والموظفين .

(ب) أن يكون الضمان قبول الخصم من المرتب أو الأجر وقبول الجهات التى يعملون فيها اجراء هذا الخصم .

(ج) ألا يجاوز ثمن ما تبيعه الجمعية بالنسبة للعضو أكثر من ٣/١٦ من مرتبه أو أجره الشهرى .

(د) ألا يزيد مجموع ما تخصصه الجمعية للمبيعات الآجلة على ٥٠٪ من رأس المال المسهم والاحتياطى خلال السنة .

ولعل من المناسب أيضا أن نوضح أنه فيما يتعلق بالتعاون الزراعى ، فإن التطور الاقتصادى فى العالم بصفة عامة .. وهنا فى مصر بصفة خاصة أوجد أسلوبا ييسر فيه على الفلاح مهمة التمويل ، حتى لا يقع فى ذل الاستدانة للمرابين ، فقد تضمنت التشريعات التعاونية الزراعية تيسير مهمة

---

(١) المادة رقم ٦٠ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) المادة رقم ١٦ من القرار الوزارى رقم ٨٣ باللائحة التنفيذية للقانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

الاقراض للأعضاء التعاونيين بضمان المحصول ، غير أن طبيعة الاشراف للتأكد من استخدام القروض فى الأوجه المخصصة لها ، قد ترتب عليها كثيرا من المشكلات ، الأمر الذى يتحتم معه مراجعة نظم الاشراف والرقابة بما يتفق والأصول الادارية والتعاونية •

٢ — عدم كفاية رأس المال

Insufficient Capital

يجب على التنظيمات التعاونية أن تعد لنفسها خطة تحويلية سليمة تتضمن وسائل توفير القدر الكافى من وسائل رأس المال اللازم لها فى مزاولة نشاطها بحيث يمكنها توفير مختلف أنواع السلع والخدمات التى يحتاج اليها أعضاؤها المستهلكين ، وسكان المناطق التى تعمل فيها وعليها أن تضع فى المكان الأول من الاعتبار عند بدء نشاطها احتمالات التوسع وما قد يطرأ عليها من ظروف تضطرها الى بذل نفقات غير متوقعة • وقد تبين من دراسات كثيرة أن عدم كفاية رأس المال كثيرا ما يؤدى الى فشل المشروعات •

---

* ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن قوانين التعاون الحديثة كالقانون رقم (١١٠) لسنة ١٩٧٥ الخاص بالتعاون الانتاجى قد أوجد صندوق الاستثمار لاستخدام موارده فى دعم النشاط التعاونى •

وفى المجموعة التى يصدرها القسم التجارى بحكومة الولايات المتحدة « أن من أهم العوامل التى تؤدى الى فشل المشروعات « البدء برأس مال غير كاف » . فقد تحتاج بعض المشروعات فى السنة الأولى الى بعض الأموال النقدية لمواجهة النفقات غير المتوقعة ، وبعض المنظمين لا يحسنون تقدير جميع مصروفاتهم بدقة وعناية ، فيكون من نتائج ذلك أن يجدوا رأسمالها قد نفد تماما قبل استكمال المشروع » .

ثم ان المال فى المشروعات التعاونية هو السبيل الى تحقيق اهدافها الاقتصادية الاجتماعية .

فاذا توافر لها منه القدر الكافى ، تم تكوينها على صورة لائقة ، وأمكنها أن تكون عميلا ذا أهمية خاصة لدى مصادر الشراء فتسمح لها هذه المصادر بخصومات خاصة تميزها عن غيرها من العملاء وهذا مما يعينها على الوقوف أمام منافسيها ، ولعلها تبيع بأسعار تفضل أسعارها . وبذلك تزداد مبيعاتها وتتمكن من تحقيق فائض يساعدها على تدعيم مركزها كما تتمكن عن طريق هذا الفائض أيضا من تحسين الحالة الاقتصادية والاجتماعية للقوى العاملة التى تعمل بها وقد تشارك فى تحسين شئون المنطقة التى تزاول فيها نشاطها .

ولهذا يجب على مختلف المشروعات التعاونية لتعد لنفسها خطة تمويلية ناجحة والخطة التمويلية الناجحة هى التى تتميز بالسهولة والوضوح وتمد بصرها الى ما بعد احتياجات المشروع الوقتية ، فتضع لها فى حسابها ما يلائمه من الاعتبار والتقدير ، فان اهم ما يجب أن تتضمنه هو التنبؤ . اما التمويل الذى يعتمد على التجربة التى قد تخطىء او تصيب ، فانه يعنى احد أمرين اما الاسراف او تعرض المشروع للخطر .

و لعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن الجمعيات التعاونية تعتمد فى توفير المواد التى تحتاج اليها على موردين أساسيين هما رأس المال والاحتياطيات وكذلك على مصادر خارجية هى القروض والودائع .. غير أنه نظرا لأن الجمعيات التعاونية تطبق مبدأ الباب المفتوح للعضوية فان هذا يسمح لكل من تتوافر فيه شروط العضوية أن ينضم الى الجمعية ، كما يسمح له أيضا بحق الانسحاب منها وهذا يعنى أيضا أن رأس المال فى الجمعيات التعاونية يزيد وينقص تبعا لزيادة الأعضاء ونقصهم وقد استطاعت الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم أن تعمل على التغلب على هذا عن طريق تنوع أسهم رأس المال وكذلك عن طريق تضمين القوانين النظامية للجمعيات بنودا من شأنها أن تمنع تعريض الجمعية للهزات العنيفة التى قد تترتب على انسحاب الأعضاء فى بعض فترات الأزمات التى قد تتعرض لها الجمعية خاصة فيما يتعلق بالجمعيات التعاونية الاستهلاكية .

ونحن هنا فى مصر نجد أن نظامنا الأشتراكى قد اهتم بصفة خاصة بتمويل الجمعيات الزراعية فقد كفلت التشريعات للمزارعين احتياجات الانتاج الزراعى بما يغطى أغلب تكلفته من الأموال النقدية ومستلزمات الانتاج وذلك على أثر انقطاع التمويل الذى كان يستمده الفلاحين من كبار الملاك أو الوسطاء الزراعيين أو التجار بشروط مجحفة والضمان الأساسى الذى تعتمد عليه الدولة فى مد هؤلاء الفلاحين بالقروض هو أنه بعد جنى المحصول تستوفى منه حقها الذى أقرضته للفلاحين ، غير أنه قد وضح من الناحية العملية أن هذا الضمان غير كاف اذ نجد فى بعض الأحيان يلجأ بعض الحائزين ، خاصة المستأجرين منهم الى تحويل حيازاتهم للتهرب من التزاماتهم ، ورغم من أن الدولة أشركت أخيرا الحائز الجديد فى ضمان المطلوبات القديمة ، فانه قد تبين أن هذا الاحتياط أيضا ليس

كافيا ، أو قد يكون الحائز الجديد معدما ، كما أنه يتعذر تنفيذ هـذه الضمانات فى الحالات النادرة التى تصـدر فيها أحكام طرد المزارعين بموجب أحكام طرد ، هذا فضلا عن أن ارتباط التحصيل فى توقيتـه بتسويق المحاصيل جعل من المتعذر فى بعض الأحيـان تحصيل بعض المديونات وذلك نتيجة تداخل عمليات تسويق بعض المحاصيل ببعض كما هو الحال بين القمح والقطن ، والقطن والأرز ، ومن أجل ذلك فان هناك حاجة الى وضع خطة للائتمان الزراعى سنويا فى ضوء التمويل المتاح بحيث تتمشى مع أهداف الدولة وفقا للتوجيهات التى يصدرها المختصين وذلك حتى يمكن تحقيق التناسق بين خطة تمويل القطاع الزراعى والخطة العامة للدولة .

وقد طرحت لجنة الزراعة المتفرعة عن اللجنة الاقتصادية زيادة التوسع فى انشاء البنوك القروية وذلك بعد أن أوضح السيد وزير الزراعة نجاح هذه البنوك سواء فيما يتعلق بضبط حسابات الجمعيات وتنظيمها أو حسن أداء الخدمة التمويلية ، غير أننا طالبنا كثيرا التريث فى اتخاذ مثل هـذا القرار فى ضوء التساؤلات الآتية :

أولا — من الأمور المسلم بها فى جميع المجتمعات النامية ضرورة تطبيق نظام الجمعيات التعاونية المتعددة الأغراض فى الريف ، اذ أنه فعلا الأسلوب السائد الذى ينتشر ويلقى اقبالا فى المجتمعات الريفيـة التى تتصف بضعف الموارد الاقتصادية مع صغر الملكية الزراعية .

ثانيا — الجمعية التعاونية تقوم أساسا حول خدمات التمويل ... ويدور حول هذه الخدمة الرئيسية مجموعة الخدمات الأخرى التى ينبغى توافرها لنجاح التمويل ... فالجمعية تمد الزراع بالسلف العينية والنقدية .. وحتى تسترد أموالها يلزمها تسويق المحصول .. والتسويق يلزمه

خدمة التخزين ... والتخزين يلزمه نقل .. الخ من الخدمات ، فاذا تم انشاء بنك القرية أو عم ، فانه سيقوم أساسا بعملية التحويل وسينتهى بضرورة اشرافه على نفس الخدمات التى تؤديها الجمعية ، الأمر الذى نقطع معه الآن بوجود ازدواج فى أداء الخدمات ، وبالتالى تنازع السلطات ، والنتيجة المنطقية ارتباك المزرع وتردده على البنك والجمعية .. هذا فضلا عن زيادة التكلفة الاقتصادية وتحمل عبء التكاليف من مقار وموظفين ومكاتب الخ .. لوحدة أخرى فى القرية ، وفى ذلك انحراف عن مبدأ وفورات الحجم الكبير المعروف فى الأصول العلمية والاقتصادية والادارية ...

ثالثا ــ هل هذا البنك سيؤدى فعلا وظيفة البنك . أم أنه تفكير أكثر طموحا فى المرحلة الحالية اذ أننى أتساءل هل سيقوم المزارع المصرى فى المرحلة الحالية أموالا وودائع تكفى لاقامة مثل هذا البنك .. ان الدخل الفردى للمزارع منخفض ولا يسمح له بالادخار بالقدر الذى تتطلبه لأصول العلمية لاقامة المشروعات ، ويترتب على ذلك أن يكون هذا البنك تحت اعانة دائمة من الهيئات التمويلية الأخرى حتى يمكنه مواصلة عمله .

رابعا ــ قبل تعميم أية تجربة ينبغى القيام بالبحوث والدراسات الشاملة لتقييم التجربة على اسس علمية .. فهل قيمت الهيئات العلمية تجربة بنوك القرى واصدرت قرارا بان هذه البنوك نجحت فى اداء مهمتها وان الهدف من اقامتها هو المصلحة العامة التى تلتقى مع مصلحة التعاونيين وتضعها فوق كل اعتبار ؟..

لقد اثرنا هذه التساؤلات التى تتعلق ببنوك القرى وذلك لاننا نستهدف تدعيم الجمعيات التعاونية القائمة فعلا ، فليس من المنطق فى شىء أن نحاول اقامة

وحدات جديدة ندعمها ونترك القائم فعلا .. خاصة وان الجمعيات التعاونية تعتبر دعامة التنظيم الاقتصادى الاشتراكى فى القطاع الزراعى فى مصر .

٣ — عدم الالمام بالطريقة السليمة لأمساك الحسابات والدفاتر

Bad Book Keeping Accounting

لعل من أهم المشكلات التى تعانيها الحركة التعاونية فى مصر بصفة خاصة مشكلة عدم استخدام الأساليب العلمية الدقيقة فيما يتعلق بالنظم الدفترية السليمة مع العلم بأن القوانين التعاونية والنظم التعاونية تحتم ذلك . ولعل قطاع التعاون الزراعى يعانى بصفة خاصة من هذه المشكلة اذ كثيرا ما نسمع صوت الفلاحين يستصرخ المسئولين بايجاد حل لهذه المشكلة المتعددة الأطراف وذلك سواء فيما يتعلق بمعاملاته مع التعاونيات الزراعية المحلية أو مع فروع بنك التسليف أو فروع بنك الائتمان الزراعى والتعاونى أو مع الصرافين .

ولعل أهم ما يتضح من شكاوى الفلاحين أنهم لا يتمكنون من التصرف على حقيقة حساباتهم مع الأجهزة المختلفة التى يتعاملون معها ، اذ أن كشوف المعاملات تقدم اليها دون ايضاح للتفصيلات التى تتعلق بالبنود الواردة فى هذه الكشوف ، ولعلنا نعرف جميعا أن عدم الايضاح يؤدى الى جهل الانسان بحقائق الأشياء ، وهذا الجهل يؤدى الى عدم الاطمئنان والشك المستمر ، وهذا هو الحال بالنسبة لكشوف الحسابات التى تتعلق بمعاملات الفلاحين ، مع العلم أننا لا ننكر بأن هناك جهودا كثيرة بذلت من أجل التغلب على هذه المشكلة غير أن الحقيقة ما زالت قائمة ، وهى أن الفلاح ما زال يعانى وان الشكاوى ما زالت عامة وأن

الاعلبية الساحقة تستشعر بأنها ما زالت حائرة ، والفلاحين أنفسهم يرجعون أسباب هذه الحالة الى ما يأتى :

أولا ـ يعتقد الفلاحون أن القوى العاملة المتخصصة فى الشئون المحاسبية قليلة جدا اذا ما قيست بحجم العمل الفعلى ، الأمر الذى يترتب عليه بالضرورة عدم الانتظام فى تسوية القيود المحاسبية فور كل عملية من العمليات الأمر الذى يترتب عليه تراكم هذه القيود ثم محاولة تسويتها فى فترة زمنية قصيرة مما يؤدى الى ارتباك الموظف المحاسبى واجهاده ومن هنا تحدث كثيرا من الأخطاء فى القيود وهم يعتقدون أن جميع الأخطاء تتم لصالح الأطراف الأخرى .

ثانيا ـ تتطلب الأصول المحاسبية السليمة امساك عديد من الدفاتر كدفاتر اليومية ودفتر الأستاذ الى غير ذلك من أنواع الدفاتر ، ومثل هذه الدفاتر لا يقدر على تفهمها الا المتخصص فى الشئون المحاسبية ، غير أن الأمر بالنسبة للجمعيات التعاونية الزراعية يسير فى أسلوب من شأنه عدم الاستعانة بالأجهزة الوظيفية ذات الكفاءة العالية ومن هنا كثيرا ما نرى القائمين على شئون هذه المسائل المحاسبية لا يرقون الى المستوى المطلوب ونجد أنهم أنفسهم يقفون حيارا أمام التعقيدات الفنية .

ومما يزيد الأمر تعقيدا ان الاجهزة المشرفة على القوى الوظيفية المحاسبية لا تقوم بمقتضيات التدريب الذى يرفع من مستوى كفاءة هؤلاء الموظفين ..

ثالثا ـ تعانى التنظيمات التعاونية الزراعية من مشكلة عدم استقرار العمل ، بمعنى أنه حتى لو أتيح لبعض ذوى الكفايات العالية من التوظف فيها فان هذه الكفاءات لا تستطيع أن تطبق ما تعلمته لأن المناخ أو البيئة التى يعملون فيها يغلب عليها الطابع التقليدى فى الممارسة الأمر الذى

يؤدى الى كثير من أنواع الاحتكاك والتضارب وبالتالى التنافر مما يجعل العمل أبعد مما يكون عن الرضا الشخصى ، وكما نعرف جيدا أن الرضا الشخصى أهم عناصر الانتاج ، ومن أجـل ذلك فاننـا نرى أن هؤلاء الموظفون الأكفاء يتربصون الفرص لكى يجدوا مجالا للعمل فى أى موقع يستريحون فيه ولذلك سرعان ما يجدون هـذه الفرصة وينتقلون الى الوظيفة الجديدة تاركين وظيفتهم فى الجمعية وهذا يترتب عليه كثير من المشكلات أقلها عدم انتظام القيود المحاسبية واهمال مصالح الفلاحين .

رابعا ــ وهناك أمر آخر يعتبر على جانب كبير جدا من الأهميـة وله أثره فى المشكلات المحاسبية وهو تعدد أجهزة الاشراف والرقابة على التنظيمات التعاونية بصفة عامة والعمليات الائتمانية بصفة خاصة فاذا أضفنا الى كل هذا تعقيد بيانات البطاقة الزراعية بما لا يتفق مع مقـدرة الفلاح على فهمها ... وكذلك عدم استخدام التنظيمات التعاونية المدير التعاونى المتخصص الذى يستطيع أن يتولى مهمة الاشراف على الوظائف المختلفة بالاضافة الى أنظمة الضبط الداخلى فى الجمعيات التعاونية فضلا عن قيامه فى الوقت نفسه بالاشراف على مهام المراجعة المستمرة لسـجلات الجمعية والتى ينبغى أن تمسك بصورة من شأنها التيسير على من يهمهم الأمر فى أى وقت وبناء على أخطار سابق للحصول على صورة واضـحة لما آلت اليه أموال الجمعية أو الحسابات الشخصية بالأعضاء ، وأن يكون مدير الجمعية ليس قادرا فحسب على فهم هذه السجلات بنفسه . بل يجب أن يكون قادرا أيضا على شرحها بوضوح لأعضاء المجلس الذين تبدو لهم فى بعض الأحيان غامضة أو شبه منفرة .

ومما لا شك فيه ان المشكلة المحاسبية تحتاج الى حل عاجل وحاسم فى ضوء الأصول العلمية والمحاسبية والتى لا يمكن أن يتفهمها الا خريجوا كليات التجارة

والمعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية باعتبار أن خريجوا هـذه الهيئات العلميـة يتلقون العـلوم المحاسبية على مدى أربع سنوات ويدخل فى نطاق ما يدرسوه المشكلات المحاسبية للتعاونيات والاسلوب الأمثل لحلها ، خاصة واننا نعرف ان طبيعة مجتمعنا فى الريف تغلب عليه الأمية وكذلك الأسلوب الفطرى فى المعيشة الى الدرجة التى تجعل الفلاحين لا يتابعون او يطبقون قانون الملكية مثلا فيما يتعلق بالحيـازه اذ انهم يتوارثون الأرض وهذا يؤدى الى تفتيت الملكية وبالتـالى يؤدى الى مزيد من التعقيدات المحاسـبية والادارية وهـذا يتطلب بالضرورة الاسـتعانة بأعلى الكفايات التى يمكن ان تتطلب كثيرا من المشكلات فى ضوء العقيدة التعاونية التى تربط الجانب الوظيفى بخدمة المجتمع .

ولعل من المناسب فى هـذا المثال أن نوضح أن بعض التنظيمات التعاونية تلجـأ فيما يتعلق بمراجعـة حساباتها الى المكاتب المحاسبية المتخصصة .. أو الهيئـات التعاونية المتخصصة ومما لا شـك فيه ان نشاط التنظيمات التعاونية ينبغى أن تخضع الى المراجعـة المتخصصة ، فمثلا من الخطأ الاعتماد على شهادة أمين المخزن اذا كانت هناك دفاتر مخزن فمثل هذه الشهادة لابد أن تخضع الى المراجعة المستندية وهكذا .

ونحن نفضل ان يقوم بمقتضيات المراجعة المحاسبية الهيئات التعاونية المركزية المتخصصة ، اذ المفـروض فى هذه الهيئات أن يكون لديها الخبراء المتخصصون فى شتى المجالات والعلوم المحاسبية والاحصائية وهؤلاء يستطيعون أن يحللوا الارقام والتقارير ويكشفوا عن جوانب الضعف والاعتراف وبذلك يرشدون الادارة الى الأسلوب الأمثل الذى ينبغى عليها اتباعه ، خاصـة وانه قد تبين من دراسة الحركات التعاونية المتقـدمة انه اذا كانت الاتحادات المركزية على جانب كبير من

حسن التنظيم والادارة فانه لا يمكن مع وجود مثل هـذه الاتحادات ان تفشل الجمعيات الاتحادية اذ ان هذه الاتحادات المركزية تقوم باعمالها باسلوب علمى تتابع فيه الجمعيات المحلية نشاطها ، ومن اجل ذلك قال احد الاقتصاديين « ان الجمعية التعاونية لا يمكن ان تفشل فى السويد مثلا نظرا للبنيان السليم للاتحاد التعاونى الاهلى السويدى » .

٤ — رد عائد المعاملات سريعا

Paying Savings Returns Too Soon

هناك اجماع من علماء التعاون بأن أسلوب عام عائد المعاملات الذى استحدثه الرواد الأوائل كان له أثرا كبيرا فى تجميع القوى العاملة وضم جهودها الاختيارية فى تنظيمات تعاونية تستهدف تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لهم . وكان الرواد الأوائل يلجأون الى توزيع العائد كل ثلاثة أشهر وذلك حتى تكون الفرص المتاحة للاعلام عن أثر الانضمام الى الجمعيات التعاونية متعددة وقريبة . « هذا بالاضافة الى مزايا أخرى » .. كما أن الرواد الأوائل أوجدوا أسلوب من شأنه اغراء الأعضاء بترك عائد معاملاتهم فى الجمعية ليسهم فى مقتضيات التمويل الذاتى . وذلك عن طريق ترحيل هذا العائد الى حساب اكتتابهم فى أسهم رأس المال الخاضعة للاسترداد والأسهم الخاضعة للاسترداد تجعل من التنظيمات التعاونية كبنوك ادخار ، فبدل من أن يحصل العضو على ما له من عائد ويضعه فى أحد صناديق التوفير لكى يتقاضى عنه فائدة .. هذا بالاضافة الى سهولة إسترداد ايداعه ، فان الحركة التعاونية فى بريطانيا أوجدت أسلوبا شبيها بالأسلوب المتبع فى صناديق التوفير ، اذ أنها

استحدثت الأسهم الخاضعة للاسترداد والتى تعنى أن كل عضو يمكنــه أن يودع أى قدر من المال فى الجمعية لحساب الاكتتاب فى هذه الأسهم ، فاذا ألجأته الحاجة الى بعض المال ، فيمكنه أن يتقدم إلى الجمعية بطلب لاسترداد القدر الذى هو فى حاجة اليه ، وبذلك اطمأن الأعضــاء الى وضع مدخراتهم فى الجمعية •

غير أنه وجد أن بعض التنظيمات التعاونية تفضل توزيع العائد سريعا جذبا لاهتمام الناس ، ومما لا شك فيه أنه وفقا للتطور الاقتصادى الذى يجعل الجمعيات التعاونية تعمل على توفير مختلف الاحتياجات لأعضائها ، يتطلب توفير القدر الكافى من الأموال التى يمكن الجمعيات من تلبية هذه الاحتياجات •• من أجل هذا فان الاصرار على توزيع العائد بصــورة نقدية ــ يعتبر سياسة غير مستحبة •• والأفضل أن تتم سياسة توزيع العائد مع ايجاد أسلوب يمكن الأعضاء الذين يرد اليهم عائد معاملاتهم من أن يدخروه فى الجمعية نفسها ، وبذلك نكون قد حققنا سياسة توزيع العائد وربطناها بسياسة التمويل الذاتى للجمعيات التعاونية ، وهو عنصر على جانب كبير جدا من الأهمية فى تحقيق النمو والازدهار للحــركة التعاونية •

على اننا نوجــه النظــر الى انه ينبغى ان ترتبط سياسة توزيع العائد بالسياسة المالية للجمعية ، والتى تتطلب تدعيمها عن طريق تخصيص الاحتياطيات التى تنص عليها القوانين التعاونية •• هــذا فضــلا عن الاحتياطيات التى تتطلبها السياسات المالية السليمة ــ تدعيما للمركز المالى للجمعية •

٥ – البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسة

لعل من أهم الأمور التى ينبغى على التنظيمات التعاونية أن توليها عظيم عنايتها وأن تضع لنفسها سياسة سعرية تراعى فيها ظروف البيئة المحيطة بها ، فمما لا شك فيه أن هذه السياسة السعرية تختلف من مجتمع لآخر ، فالسياسة السعرية فى ظل مجتمع اشتراكى لا تسوده المنافسة ، تختلف عن السياسة السعرية فى ظل مجتمع رأسمالى أو أى مجتمع آخر تسوده المنافسة . من أجل ذلك فانه يقع على عاتق المسئولين فى التنظيمات التعاونية أن يضعوا السياسة السعرية التى تمكن الجمعيات من مزاولة نشاطها ، والازدهار فى ظل المجتمع الذى تعمل فيه ولعل من المناسب فى هذا المقام أن يضع المسئولين عن السياسة السعرية فى اعتبارهم التجارب التى مرت بها التنظيمات التعاونية السابقة .

فمثلا من الأمور التى ينبغى أن تقرر ... هل تبيع الجمعية سلعها بأسعار السوق ... أم بأسعار تقل عن أسعار المنشآت المنافسة ؟.. فى مثل هذا الأمر ينبغى مراعاة الظروف المحيطة والاعتماد على الأعضاء وفهمهم الكامل لسياسة التسعير ... فاذا كان القرار بيع السلعة بسعر السوق ، فان هذا يتطلب من الجمعية أن توضح للأعضاء ، أنها وان كانت تبيع بسعر السوق الا أن المبلغ الذى يدفعه العضو ثمنا للسلعة ليس هو ثمنها الحقيقى ، انما كل عضو يتعامل مع الجمعية ، له جزء مدخر من الثمن الذى يدفعه للسلعة التى يشتريها ، وأن هذا الجزء المدخر يتراكم قليلا قليلا ... ليرد اليه فى النهاية على صورة عائد ... وأن الأسلوب الذى تلجأ اليه الجمعية فى البيع بأسعار السوق ، انما لأسباب عديدة ، منها مثلا قوة المنافسين وقدرتهم على معاداة الجمعية .. واعلان حرب قطع الأسعار عليها ، الأمر الذى قد يؤدى بالجمعية وتضيع معه مدخرات

الأعضاء (... فالعبرة بالهدف والقدرة على تحقيقه .. وليست العبرة بالتمسك بالأسلوب حتى وان أدى الى التضحية بالهدف) .

ومن الامور التى ينبغى أن تكون واضحة فى اذهان المسئولين عن التنظيمات التعاونية ، ان افضل السياسات تحتم التمسك بالهدف ، والعمل على تحقيقها فى اطار من سياسة الود والصداقة مع المنافسين ، اذ يجب ان يكون مفهوما ان الجمعية من اهدافها بذل اقصى الجهود لخدمة الاعضاء وليس محاربة او معاداة احد .

٦ — استعمال رأس المال الموهوب

من الأمور المعروفة فى الحياة أن المال يأتى بسهولة .. ويذهب أيضا بسهولة . ومن أجل ذلك ثبت بما لا يدع مجالا للشك أنه ينبغى دائما وأبدا أن يكافح الانسان ويعرق ويعمل .. وأنه نتيجة لهذا العرق وهذا الجهد يحرص دائما على العائد الذى يعود عليه نتيجة العرق والجهد . ومن أجل ذلك يرى التعاونيون أن مما يفسد الجمعيات اعتمادها على المال الموهوب أو المال الذى يأتى عن طريق مصادر الخير ، لأن هذا يعنى أنهم اعتمدوا على غيرهم بينما أن شعار التعاون مبدأ « الاعتماد على النفس » .. وفى حالة الاعتماد على المال الموهوب ، فان هذا يعنى أن الأعضاء لم يجمعوا رأس المال اللازم لمشترهم عن طريق مدخراتهم ، انما اعتمدوا على مال الغير ، وبذلك يتعرضوا لعدم الشعور بالمسئولية .. الأمر الذى يترتب عليه نوعا من التهاون قد يجعل المال الذى حصلوا عليه بسهولة .. يذهب أيضا فى سهولة . وبذلك تفشل الجمعية من أجل ذلك يرى التعاونيون أن المال الذى يأتى بسهولة خطر .. عليهم أن يعتمدوا دائما على مصادرهم الخاصة تحقيقا لمبدأ « المنفعة المتبادلة » .

اذا ارادت الحكومات ان تساعد التعاون ، فليكن ذلك عن طريق نشر العلم ، اى باهـداف تعليمية ، وليست تجارية .

لقد أوضح كثيرا من التعاونيين فى شتى أنحاء العالم ، أن مما يعوق تقدم الحركة التعاونية فى بعض الدول ، أن الجمعيات التعـاونية كانت وما زالت تحظى بمساعدة السلطات الحكومية فى شتى الصور . ويقال أن تلك المساعدات تعتبر مصدر ضعف لا مصدر قوة ، لأن الحركة التعاونية يجب أن تقف بنفسها على أقدامها ، وقد يصيبها ضرر بالغ اذا انقطعت عنها المساعدة . وهذا يعتبر فى رأيهم بمثابة اعانة غير مباشرة لأعضاء الجمعية على حساب غيرهم من القطاعات الاجتماعية .

أخطاء تتعلق بالعمل التعليمى والاجتماعى

ERRORS IN EDUCATIONAL AND SOCIAL WORK

١ — البدء بعضوية غير عارفة بالتعاون

Beginning With Membership Unfamiliar with Cooperation

من مشكلات التعاونيات البدء بأعضاء غير ملمين بالتعاون ، أى تلك الجمعيات التى لا يعرف أعضاؤها أو مديروها شيئا عن مبادىء روتشديل والكفاح التعاونى ، ان مثل هذه الجمعيات مآلها الى الفشل لأنها تتحول الى مشروع تجارى مرتبك ونحن نرى فى الحياة العملية أن البعض يقول أنه من لممكن تلقين أعضاء الجمعية مبادىء التعاون بعد بدء المشروع . أى تلقينهم مبادىء التعاون عن طريق التطبيق ، هذه نظـرية تجريبية ،

وهى السائدة للاسف الشديد هنا فى مصر ، الا انها تفشل دائما فى التعاون ، لأن هذه الجمعيات يصيبها الفشل قبل أن تتمكن من تعليم الأعضاء ، علينا من الآن فصاعدا أن نهتم اهتماما شـديداً بتوعية الأعضـاء وتدريبهم وتعليمهم ، وليكن شعارنا دائما « يجب ان يسود التعليم التعاونى » .. ويجب أن يسبق تكوين المشروعات التعاونية . هذه هى المرحلة الخطـرة بين غرس الحب ، وجنى الثمار ، هـذه المرحلة يمكن ان نتغلب عليها عن طريق التعليم والتدريب والتثقيف .

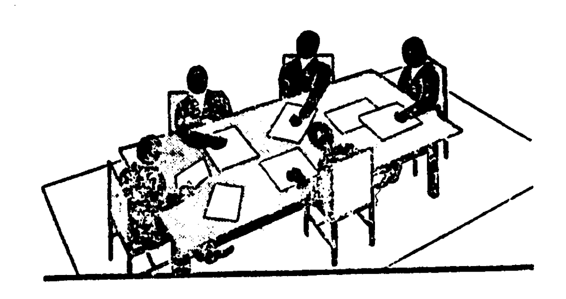
وقد لاحظ الباحثين فى التعاون أن كثيرا من الجمعيات التعاونية التى فشلت لم تفهم الناحية الاجتماعية فى التعاون .. فالتعاون سبيل من سبل الحياة ، بجانب كونه منظمة تعمل على اشباع حاجات الأعضاء بأجود السلع وأقل التكاليف الممكنة .

كما ولاحظوا أيضا أن الجمعيات التعاونية الناجحة ليس لديها فقط

« لجنة خاصة بالتعليم » بل لجان خاصة بالعمل والشـئون الاجتماعية أيضا .. ولا يندرج فى عضوية هذه اللجان الا الأعضــاء الملمين تماما بالتعاون .

اننا نؤكد من هذا المكان .. ان هنـاك اجماع بين التعاونيين على ان خير وسيلة لنجاح الحركة التعاونية هو نشر التثقيف والتدريب والتعليم ، وفى هذا المعنى يقول التعاونى السويدى الكبير « ه.الدين H. Eldin» « فى اجتماع دولى كبير ، وهو المؤتمر السادس عشر للحلف التعاونى الدولى الذى عقد بزيورخ سنة ١٩٤٦ ..« اذا أتيحت لنا فرصة ان نبدأ حركتنا من جديد ، وكان علينا ان نختار بين احد شيئين : البـدء دون راس مال ، ولكن بموظفين واعضاء مستنيرين ، او البدء براس مال كبير وموظفين غير واعين ، فان تجاربنا تملى علينا ان نختار الطريق الأول » .

ان المهمة التثقيفية التى ينبغى أن تتم بين صفوف الأعضاء ، هى أولا وقبل كل شىء أن تبقى فى نفوسهم الشعور بأن الجمعية التعاونية ليست هيئة مستقلة عنهم ، انشئت لتلبية احتياجاتهم ، بل هى أكثر من ذلك ، انها وحدة اقتصادية تخصهم ، ويتوقف تطورها ونموها ورخاؤها عليهم ، ولابد أن تتشرب نفوس وعقول الأعضاء الفهم والادارة القوية التي تخلق منهم تعاونيين حقيقيين ليسهمون بقدر كبير فى معاونة جمعيتهم التى كونوها بجهدهم المشترك ، لا لأنهم مدركون لمصالحهم الجمـاعية فحسب ، بل وللروابط الخلقية ، والمسئوليات الجماعية التى قبلوها بحريتهم أيضا ، وهى التى تربطهم بزملائهم الأعضاء .



نادى سان سيمون باقامة مجتمع متدرج تكون قمته من « العلماء » .. وكذلك نادى جميع علماء التعاون وباحثيه ومفكريه بأهمية العلم والتعلم .. واذا كان التعاون ينادى بالمساواة ، الا ان ذلك ينبغى أن يكون فى طار تطوير العلم والعلماء .. اننا نذكر التعاونيين بقوله سبحانه وتعالى « قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون » .. والحديث الشريف القائل « يوزن يوم القيامة مداد العلماء العلماء بدم الشهداء » .. والحديث الشريف القائل «فضل العالم على العابد كفضل القمر ليلة البدر على سائر الكواكب » .

كما نذكر التعاونيين بقول على بن ابى طالب « العلم خير من المال .. العلم يحرسك وانت تحرس المال .. والعلم حاكم والمال محكوم عليه .. والمال تنقصه النفقة والعلم يزكو بالانفاق » . وقال الأحنف رحمه الله « كاد العلماء أن يكونوا أربابا ، وكل عز لم يوطد بعلم فاذل مصيره » . وفى حديث أبى ذر رضى الله عنه « حضور مجلس عالم افضل من صلاة الف ركعة » .

٢ — إهمال بذل الجهود للاستمرار فى التعليم

Neglecting to Maintain Educational Work

بعض الجمعيات بدأت ووضعت البرامج للتعليم ، ايمانا بأهميته . ثم بعد ذلك الاهتمام أوقفت هذه الجهود . مثل هذه الجمعيات مآلها الى الفشل . ينبغى على الاتحادات التعاونية ، والمعاهد التعاونية أن تومن بأنه لا يوجد هناك شخص متعلم .. بل هناك شخص يسلك سبيل العلم m proce ssof education ومن الممكن أستغلال بعض جوانب المحل التى بها بضاعة لوضع بعض اللوحات يكتب عليها بعض خصائص التعاون وتفهيم المترددين رسالة التعاون شدا لانتباههم وجذبا لاهتمامهم ، على أن يكون مفهوما أن الاعلان وما شابهه من وسائل لترويج لا تغنى اطلاقا عن لتعليم ، والتعليم التعاونى لن يكون قائما على أسس سليمة الا اذا بدأ من أعلى ، ويجب أن يتبع سياسة الحياد التام فى مناقشة جميع المشاكل التعاونية ، بغض النظر عما اذا كانت مثل هذه المناقشات قد تكشف عن بعض جوانب الضعف . فى الحركة التعاونية ، فهذا هو المطلوب ، فالمعركة تدفع التعاونيون الى السير فى الطريق السليم .

ثلاثة أمثال رأس المال ؟ .

ومن الامور التى ينبغى أن نهتم بها اهتماما كبيرا أن الذين يقومون بالتعليم التعاونى يجب ان يكونوا على المام او علم تام بفن التعليم وطرقه ، كما وان التعليم والتدريب المستمر يجب أن يشملهاالمديرين والموظفين واعضاء الجمعيات التعاونية ايضا .

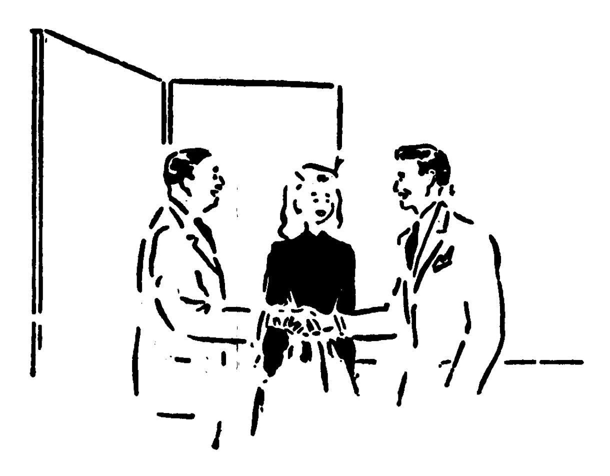
٣ — إهمال الناحية الاجتماعية فى التعاون

Ignoring the Social Side of Cooperation

من المبادىء التى استخلصها « جورج جكوب هوليووك »[١] عن رواد روتشديل أنهم وضعوا أسس « أن المخـزن يعتبر نواة الحيـاة الاجتماعية » وللأسف أهملت هذه الناحية اهمالا تاما ، وفى الجمعيات الحديثة فى مصر على وجه خاص ، فليس هناك سوى عـدد قليـل من الجمعيات القائمة تعمـل على اقامة نوادى للأعضاء ، والقيام برحـلات واجتماعات يزداد الأعضاء بها تعرفا على بعض ، أن هناك جانبا يخصص للخدمة الاجتماعية للمنطقة التى تعمل فيها الجمعية ، وفى رأيى أنه أن تعذر على الجمعية اقامة نادى خاص بها ، فليس هناك بأس اطلاقا من أن تخصص جانبا من أموالها للساحات الشعبية التى فى دائرتها ، فى مقابل أن تسمح للأعضاء بالاستفادة من خدمات هذه النوادى ، فضلا عن الاستفادة من المبنى فى أغراض ونشاط الجمعيـة الاجتماعى ، وأعتقد أن مثـل هذه الساحات ترجب كثيرا بمثل هذا النشاط ، ويجب أن لا تهمل الجمعيات اطلاقا هذا الجانب ، والا حصرت نفسها فى دائرة التعامل التجارى ، بينما التعاون طريقا من طرق الحياة .. يجب أن تقوم الهيئات العليا للتعاون بوضع برامج ترويحية يستفيد منها كافة الأعضاء فى الجمعيات التعاونية . والجمعية التعاونية بالاسماعيلية مثلا كان لها شاطىء ودار للسينما ولها

---

(١) جورج جيكوب هوليووك أحد المؤرخين الذين عاصروا الحـركة التعاونية الروتشدالية .. وحللوا نشـاطها ، وقد رجعنـا الى بحوثه فى مؤلفاتنا الأخرى التى نرجو الرجوع اليها لمعرفة مزيد من التفصيل .



على السكرتير أن يتعلم الكثير من آداب فن التعامل مع الناس . . أن مكتبه مسرحاً لكثير من الأحداث اليومية . . منها مثلا إجتماع اللجان الفرعية التى تلتقى فى مكتبه قبل التقائها بالرئيس ، يعرفهم هو بينما هم لا يعرفون بعضهم بعضا ، وعليه فى هذه الحالة أن يقوم بمهمة التقديم . . عليه أن يقدم الرجل إلى السيدة أولا ، إلا إذا كان الرجل من كبار المسئولين أو من رجال الدين فحينئذ يقدم السيدة أولا . . كذلك عليه أن يحسن التعبير عند التقديم ، ويتمسك بالالقاب مع توضيح نوع النشاط ، كما إذا كان الشخص مديراً للمبيعات أو مديراً للمشتريات أو مديراً للانتاج . . الخ . . وفى حالة التدرج فى الوظائف يقدم المستويات الأدنى فى السلم الوظيفى إلى المستويات الأعلى . . وعليه إن يراعى الدقة فى جدول المواعيد قدر المستطاع ، إن شخصاً ينتظر فى غرفة الانتظار أكثر من اللازم قد يترتب عليه ضياع وإهدار مصالح الآخرين .

نشاط آخر [1] ، ومن الممكن جدا أن يكون هناك تعاون بين الجمعيات الناجحة .. والجمعيات الأخرى الحديثة ، بحيث تستضيفها ، وتكون هذه الاستضافة ذات هدفين : هدف ترويحى ، وهدف تعليمى .. اذ بزيارة الجمعيات الناجحة يعرف الموظفون والأعضاء أنه بالكفاح والجهد والمثابرة والولاء يمكن تحقيق الأهداف . ويا حبذا لو استطاعت الجمعيات التعاونية فى شتى أنحاء مصر ، أن تتعاون فى ايجاد مراكز ترويحية فى شتى أنحاء البلاد .. شواطىء .. دور للسينما .. ملاعب مكتبات .. الخ .. التعاون فى السياحة الداخلية عن طريق استقبال الأعضاء وأخذهم فى جولات سياحية يتعرفون فيها على بلادهم .. لقد وصل التعاون فى الخارج الى الحد الذى يوجد معه مسارح تعاونية ، ومتنزهات ، وفرق موسيقية . عن طريق مثل هذه الأشياء تقوى الروابط بين الأعضاء ، ويزداد الولاء ، وينعم الجميع بثمرة النجاح .

٤ — الفشل فى الاحتفاظ بولاء الأعضاء واضطراد نمو ولائهم

Failure to Develop and Maintain Loyalty

من الحقائق المعروفة أن كثيرا من الجمعيات فشلت لعدم اهتمام أو اكتراث الأعضاء ، وذلك لأن المسئولين عن الجمعية بصفة عامة ، والاتحادات التعاونية المركزية بصفة خاصة لم تستطع أن تطبق من الأساليب التعاونية المعروفة التى يمكن عن طريقها جذب هذا الاهتمام ، ان هذا الخطأ وليد أخطاء متعددة ، وجميعها تؤدى الى هذه النتيجة .. أن التعليم

---

(١) من الأمور المعروفة أن جمعية الاسماعيلية كانت جمعية ناجحة ، غير أنها توسعت توسعا غير حكيم أدى للاسف الشديد الى ارتباكها .. الأمر الذى أوضحناه فى « التنظيم التعاونى » .

التعاونى يجب أن لا يكون هدفه فقط الملم أو افهام الأعضاء بالمبـادىء التعاونية ، بل يجب أن يجذبهم الى التعاون ، أن أغلب الجمعيات فى حاجة الى تقوية الفكرة التعاونية فى نفوس الأعضاء ، كذلك تقوية علاقة الأعضاء بعضهم ببعض • والاجتماعات والمجلات التعـاونية تخلق الولاء للفكرة التعاونية والترابط بين الأعضاء ، كما وأننا فى حاجة الى مخاطبة الأسرة واقناعها بالفكرة التعاونية ، فما هو سبيلنا الى ذلك ؟•• لعل فى ايجـاد مجلة تصدر على أحدث الطرق العصرية •• وتحتوى على كافة الأبواب التى ترضى مختلف الأمزجة وتحتوى بين أبوابها على الدعوة الى الفكرة التعاونية ، وترسل الى كل عضو يكون سبيلا الى ربط هذه الأسر بعضها ببعض بالفكرة التعاونية ، ويا حبذا أيضا لو كان بها الألغاز التى يهتم الصغار بحلها ويكافؤون على ذلك •• أى يكون هناك باب خاص بالأطفال يكون من شأنه غرس الفكرة التعاونية فى الأطفال منذ حداثتهم ، فان ذلك قد ييسر مهمة انتمائهم الى الحركة التعاونية فى المستقبل • ويمكن خلق الاهتمام عن طريق المسئولية ، فأعضاء مجلس الادارة يجب أن يقسموا الى لجان • وكل عضو من أعضاء مجلس الادرة يجب أن يهتم بناحية من نواحى نشاط الجمعية والتى يكون أكثر افادة فيها • ومثل هذا يجب أن يعمل أيضا مع الأعضاء • ويمكن عمل عدد كبير من اللجان بحيث يعطى كل عضو مسئولية ويتطلب ذلك معرفة هوايات الأعضاء ووضع كل فى اللجنـة التى يصلح لها • أن الأعضاء هم أصحاب المشروع التعاونى ، والمشروع له منافسون ، وهم يؤمنون بأن طريقتهم التعاونية أفضل ، فهم يفخرون بها ويزداد ولاؤهم عن طريق مثل هذا النشاط الاجتماعى • أن التعاون يخلق الولاء ، والولاء يؤدى الى النجاح • أن الولاء يمكن خلقه أو زيادته عن طريق فهم التعاون على أنه قوة اقتصادية واجتماعية ، وفوق كل ذلك يجب تدعيمه بالكفايات المؤمنة بفلسفة التعاون وأهدافه •

والمعانى السابقة تنطبق أيضا على العلاقة بين جمعيات التجزئة وجمعية الجملة ، فجمعيات التجزئة تتحد لتكوين جمعية الجملة التى ننتظر منها أن تؤدى اليها أفضل الخدمات ، فاذا أصاب جمعية الجملة ضعف ، فان التبعة تقع على عاتق جمعيات التجزئة ، وغالبا ما تتعامل جمعيات التجزئة مع المشروعات الخاصة التى تمدها بالسلع بسعر أقل ، أو بخدمات أفضل • وهذا هو ما كان شائعا فى مصر ، ولكنه ليس حلا للمشكلة ، أن الحل السليم هو اجتماع جمعيات التجزئة للنظر فى امكان جعل جمعية الجملة تقوم بعملها على الوجه الأفضل الذى يرتضونه ويرغبون فيه •

ان كثيرا من مديرى جمعيات التجزئة يتوجهون فى خفاء بطلباتهم للمشروعات الخاصة بينما كان ينبغى أن يتوجهوا بها الى جمعية الجملة ، وهذا يعنى أنهم لا يفهمون التعاون وأن نفوسهم قد اشربت بسيكولوجية ربح المنشاة ، ويمكن ان نقول راسا انهم غير امناء . ان العمل السليم هو ان تتجمع جمعيات التجزئة ، وتذهب الى الجمعية العمومية لجمعية الجملة .. والا فالافضل ان يعترفوا بالهزيمة ويقرروا حلها . اما عدم التعامل مع جمعية الجملة والاستغناء عنها جمعية اثر اخرى حتى يصيبها الضعف والهزال ثم تفشل ، فهذه طرق المشروعات الخاصة وليست اطلاقا طريق التعاون . يجب ان لا تنظر جمعيات التجزئة الى جمعية الجملة على أنها مشروع تجارى تتعامل معه اولا طبقا لما تراه . ان جمعية الجملة قد اقيمت بواسطتهم كجزء من نظامهم ، ومن اجل مصلحتهم وخدمتهم .

نفس الوضع يقال عن جمعيات الجملة التى هى أعضاء فى جمعيات أكبر ، كجمعيات الجملة الاقليمية الأعضاء فى الجمعية العامة • وهناك من التعاونيين من يرى أن الجمعيات التى لا تعاون يجب استبعادها ، الا

أننى أرى أنه ليست هناك حركة تعاونية تبنى عن طريق قيــاس الولاء بالأرقام فقط ، فقد يرجع عدم التعامل مع الجمعية العامة الى جوانب متعددة فى أسلوب ادارتها ، وأنواع نشاطها ، واصلاح الأمور فى مثــل هذه الأحوال لا يكون بالاستبعاد ، انما يمكن باستمرار التعليم التعاونى فضلا عن الوسائل الأخرى ، كالتدقيق فى اختيار المديرين الذين يعرفون بصادق ولائهم للفكرة التعاونية ، والوصول الى الأهداف المرجوة • أن روح التعاون تهدف الى تحسين الجمعيات ، بحيث تخدم أعضاؤها خدمات تفضل بكثير المشروعات الأخرى المماثلة ، وفى رأيى أن هذا هو الأساس الحقيقى للولاء فى التعاون • يجب أن يرى وأن يشعر كل فرد بأن هناك مصلحة فى الجمعيــة ، عرف أن عليــه واجبا يجب أن يؤديه نحــوها ،
مصلحة فى الجمعيــة ، عرف أن عليــه واجبا يجب أن يؤديه نحــوها
وما الواجب الا صورة من صور الولاء •

٥ — التكتلات المضادة داخل الجمعية

Factions in the Society

ان هنــاك كثيرا من الجمعيــات تفشــل نتيجة لوجــود الشلل ، أو التكتلات داخلها ، كل منها يعمل ضــد الآخر ، كل منها يحاول أن يسيطر على أعضاء مجلس الادارة ، كل منها يهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بمصلحة الجمعية • أعرف جمعية كان هناك التضارب قائما بين مدير الجمعية وأعضاء مجلس الادارة ، وفضلا عن ذلك فان أعضــاء مجلس الادارة أنفسهم ينقسمون ، بعضهم يحابى المدير ، والمدير كان على تضارب بينه وبين مراقب الحسابات للجمعية ، وهذا بدوره له أنصار بين أعضاء مجلس الادارة •• ومن هنا وقف أعضاء مجلس الادارة موقفا متضاربا من بعضهم نتيجة للمحاباة ومن بين هؤلاء وهؤلاء مدير الحسابات ومدير



يؤمن علماء التعاون جميعا بأهميـة الانسان ، وقدرته على ان يتعاون مع زميله الانسان فى العمل معا من اجـل الكسب الشريف .. ولعلنا جميعـا نتذكر ان عيسى عليه السلام راى رجلا فقال ما تصنع ؟ قال اتعبد .. قال من يعولك ؟ .. قال اخى .. قال أخوك اعبد منك .

كما نتذكر جميعا قول الرسول عليه الصلاة والسـلام « لأن يأخذ احدكم حبله فيحتطب على ظهره خير من ان يأتى رجلا اعطاه الله من فضله فيسأله اعطاه او منعه » .

وهكذا يتضح ان التعاون يكاد يستمدتعاليمه فيما يتعلق بالعمل والكسب الشريف من تعاليم السماء .

المستخدمين تتنازعهما القوتان .. هذا يهددهما .. وذاك يتوعدهما .. ومن خلفهما التسام بين الموظفين ، وعدم رضاء ، واختلاسات ، وسرقات .. وسارت الجمعية فى طريق الانهيار .. تنشد مساعدة الدولة .. فى نفس الوقت الذى أومن فيه أن بقائها تحت اسم التعاون بشكلها الحالى يعتبر مهزلة من المهازل ، وضربا من المحاباة أو الاسراف الذى نبذل أقصى طاقاتنا للعمل على تلافيه .

حينما نادى رجال روتشديل الأوائل بالحياد الدينى والسياسى ، كانوا بعيدى النظر ، فقد سجلت الحركة التعاونية أن هناك كثيرا من الجمعيات فشلت نتيجة لاغفالها هذا المذهب ، وهذا يدل على جهل بشئون التعاون ، وبعد عن روح الشرائع والأديان التى تنص على الاخاء وحسن المعاملة . وقد فشلت فى أمريكا جمعيات كثيرة لهذا السبب نظرا لأن بعض لنقابات حاولت أن تسيطر على هذه الجمعيات ، فكانت النتيجة أن انسحب الأعضاء الذين لا ينتمون لهذه النقابات ، وتركوها فى أيدى هؤلاء النقابيون الذين كانوا يديرفون أمور الجمعية على أساس أن النقابة فوق الجمعية .. وهذا بالتالى يؤدى الى فشلها . أن التعصب الدينى ووجود الشلل والتكتلات والانطوائية كل ذلك يؤدى الى انهيار الجمعيات .. من أجل هذا فان مفهوم الحياد قد تطور الى معنى الايجابية فى تضافر الجميع من أجل وحدة المصالح الاقتصادية والاجتماعية المشتركة .

قد يقال أن الخلاف فى الرأى دليل على الاهتمام بالجمعية ، وقد يؤدى ذلك الى الخروج بآراء تنهض بالجمعية ، هذا حق ، اذا كان ذلك هو الهدف ، أما اذا خرج الأمر عن نطاق اختلاف الآراء ، الى السعى وراء المصلحة الشخصية ، فان ذلك يعنى فشل الجمعية ، ومن ذا الذى يحبذ أن مجموعة تعمل فى نطاق التعاون تؤدى الى الهدم ، بدلا من البناء ؟..

يلزم على أعضاء مجلس الادارة أن يمنعوا مثل هذه التكتلات ، فان هذا يعد من صميم عملهم ، ومما يؤسف له حقا ، أن تسود مثل هـذه التكتلات داخل نطاق أعضاء مجلس الادارة أنفسهم ، وهنا يمكن القول أن رئيس مجلس الادارة يستطيع أن يؤدى أعظم خدمة للجمعية عن طريق تهدئة العناصر الساخطة ، يستطيع أن يجمع الجمعية العمومية ويضع بين يديها المشكلة بحذافيرها ، قد يستطيع أيضا أن يستدعى هذه الفئات ، وافهامها أن ما تقوم به من نشاط ضار ، لا يتفق مع الأمانة التى وضعتها الجمعية العمومية فى أعناقهم عند انتخابهم لهم ويحسن بهم أن يراعوا وجه الله والعدالة ومصلحة الجمعية فى تصرفاتهم • اذ الجمعيات التعاونية أشـد ما تكون حاجة الى الرئيس الأمين المنصف ، الحر التفكير ، القادر على أن يواجه فى شجاعة المخاطر التى تهدد مصالح الجمعية ، الرئيس الذى تنظر الى الجمعية ككل ولا يميل الى جانب أو آخر ، الا بالقدر الذى تتطلبه مصالح الجمعية ، وكان الله فى عون الجمعية ، التى يرأسها شخص ضعيف ، أو ذاك الذى يعتز بنفسه ، ويهرب حينما تواجهه المشكلات ••• أو رئيس الجمعية الذى يسيره شخص من خارج الجمعية بحكم انتمائه بصـورة أو أخرى الى أجهزة اشرافية أو رقابية من الأجهزة الادارية ••• أو الرئيس الذى يسمح لأحد أعضاء المجلس الذى يستمد نفوذه من ذوى النفـوذ ، بأن يسمح له بأن يفرض رأيه ، وذلك عن طريق عدم تهيئة الفرصة للآراء المعارضة بأن تجـد لها طريقها الى المجلس تنويرا للأذهان ، وتوضيحا للحقائق ، خاصة وأن التعاون يعتز بتهيئته للمناخ الديمقراطى الحر ، الذى يسمح لكل رأى أو فكر بأن يعبر عن نفسه ، على أن يكون اطار هـذا الحوار الفكرى هو الحجة والمنطق والاقتناع ، وذلك من أجل جمعيـة تعاونية موحدة ، قادرة على تحقيق أهداف الحركة التعاونية ، وما تبتغيه من صالح للاقتصاد القومى بصفة عامة ، وللأعضاء بصفة خاصة •

أخطاء تتعلق بالمحل

ERRORS IN AND ABOUT THE STORE

١ — سوء اختيار الموقع

Store in the wrong location

ان اختيـــار الموقع يعتبر على جانب كبير من الأهميـــة فى نجـــاح التعاونيات ، يجب أن يكون الموقع فى متناول الأعضاء الذين ســتقوم الجمعية على خدمتهم ، وذلك لأنه مهما كانت درجة الولاء . ومهما كانت البضاعة جيدة ، والأسعار رخيصة . فان البعد قد لا ييسر مهمة استمرار التعامل خاصة اذا كانت وسائل المواصــلات غير سهلة أو غير ميسرة • والاستمرار فى التعامل مع بعد المكان يتطلب درجــة كبيرة من الولاء ، وأعتقد أنها فوق طاقة كافة الأسر المصرية الحالية لأمور قد تكون خارجةعن ارادتها ، فرب الأسرة ما زال يعتقد أن وقته وهيبته ، لا تسمحان له بالقيام بهذا العبء •• كذلك لا يرضى أن تقوم زوجته بهذه المهمة فى حالة بعد المكان نظرا لما يكتنف احضار السلع الى المنزل من صعوبات تتعلق بالنقل ، خاصة وأن غالبية الجمعيات ليست لديها وسائل نقل السلع الى المنزل • ويقول "Warbasse" أن جمعية فى كاليفورنيا قامت بكل شيء على خير وجه ، الا اختيار الموقع ، فلم يكن فى المكان المناسب ، وكان هذا وحده كافيا لفشل الجمعية ، وعندما رغبت فى الانتقال الى مكان آخر مناسب ، كان قد فات الأوان ، فقد بردت حينئذ درجة الحماس ، وفوق ذلك خشى اتحاد التجار منافستها فعمل على وضع العراقيـــل أمام استئجارها محل جديد فى مكان آخر مناسب ، ورغما عن أنه قد يكون مناسبا أو مهما جدا اختيار محل ذو ايجار منخفض ، الا أن التجـــربة قد أثبتت أن الجمهور يرغب فى شراء احتياجاته من مكان قريب فى متناولهم • وقد أثبتت التجربة أيضا ، أن الجمعية التعاونية ، يجب أن تكون فى متناول الأعضاء الذين

تخدمهم خاصة اذا لم يكن لديها تسهيلات فى توصيل البضائع الى منازل الأعضاء أو المشترين •

وعلى ذلك ، فان ارتفاع الايجار بعض الشيء ، وفى المكان المناسب ، قد يؤدى الى نجاح الجمعية • وهنـاك من يعتقد أن وجـود المحل فى الأماكن ذات الايجار المرتفع ، سيؤدى الى ازدياد التعامل مع المحل مما يغطى نفقات ارتفاع الايجار ، الا أن هذه النظرية فشلت ولم تتحقق • ان خير مكان للجمعية هو أن تتوسط المنطقة التى تخدمها ، والاستثنـاء الوحيد هو فى الجمعيات الكبيرة ذات الامكانيات الكبيرة • وينبغى قبل اختيار الموقع أن نبحث الأمر من جميع الوجوه ، وقد يطلب الى الجمعية العمومية ابداء الرأى فيه ، فاذا ازدهرت الجمعية ونمت فقد يكون من الممكن حينئذ فتح فروع لها فى الأحياء التى تحتاج الى خدماتها ، وذلك خير من أن تفكر هذه الأحياء فى اقامة جمعيات جديدة •

وعلى وجه الاجمال فان الجمعية المحلية تدخل فى اعتبارها عوامل كثيرة عند اختيارها لموقعها ، منهـا الكثافة الكائنة لاعضائها ، والمتاجر المنافسة ، والمصادر المختلفة التى تمدها بمختلف أنواع السلع والخدمات ، وعادات الشراء ، وطبيعة السلع التى ستتعامل فيها •



لعل من الاهمية بمكان ان نوضح انه اذا كان قانون التعاون الاستهلاكى الجديد قد نص فى مادته الأولى على أن « التعاون الاستهلاكى يعمل على توفير السلع والخدمات للأعضاء بمستوى الجودة الأعلى وسعر التكلفة الأقل » ، فاننا نذكر أن علماء التعاون الأوائل يقدرون ، انه اذا كانت هناك مبادىء للتعاون ، فان من هذه المبادىء « مبدأ التعامل فى السلع الجيدة » .

ونحن نرجو ان نذكر بأن الرسول عليه الصلاة والسلام كان لا يرضى عن محاولة تسويق السلع الرديئة وخلطها بالسلع الجيدة وبيعها بسعر واحد ، وفى ذلك يقول « من غشنا فليس منا » .. وقال ايضا « رحم الله رجلا سمحا اذا باع ، سمحا اذا اشترى ، سمحا اذا اقتضى ، سمحا اذا قضى » .. فالتسامح وحسن المعاملة أساس التعامل فى الاسلام .

اما فيما يتعلق بسعر التكلفة الأقل ، فاننا نوضح أن على بن ابى طالب رضى الله عنه كان يدور فى سوق الكوفة ويقول « معاشر التجارة ، خذوا الحق تسلموا ، ولا تردوا قليل الربح فتحرموا كثيرة » .

٢ - رداءة البضاعة

Poor Stock

يلاحظ فى كثير من الأحيان أن بعض الجمعيات لا تحسن اختيار السلع التى تبدأ بها نشاطها ، هذا فضلا عن عدم كفاية هذه السلع للتعامل . كما وأن بعض الجمعيات تغالى فى نفقات تأثيث الخيمية على حساب البضاعة ، فبعضها لا يحسن انتقاء السلع التى تتفق واحتياجات المنطقة التى توجد بها الجمعية ، كوجود جمعية مثلا فى الدرب لأحمر تشترى بمبلغ كبير « كاكاو » ذو « عبوة كبيرة .. يظل على الأرفف الى أن ينتابه العطب أو التلف لركوده سنين طويلة دون أن يجد مشتر له فى هذه المنطقة .

ان البضاعة اللازمة لسد احتياجات الأعضاء يجب أن لا تترك لتكهنات المدير ، بل يجب أن يقوم الاختيار على أساس من البحث والدراسة والمعلومات الدقيقة . وينبغى أن يكون واضحا ومفهوما أن تسويق السلع يخضع لعوامل علمية معروفة ، الأمر الذى يتحتم معه أن تكون الدراسات السلعية أحد المكونات الأساسية لشخصية المدير العلمية ، وعليه مثلا أن يعرف القدرات الشرائية للأعضاء بصفة خاصة ومستهلكى منطقة الجمعية بصفة عامة ، ومن الأمور المعروفة أن هناك سلع معينة تقبل عليها أحياء معينة ، بينما أحياء أخرى قد لا تقبل عليها لاعتبارات مالية أو اعتبارات أخرى كأذواق المستهلكين التى تختلف حسب المناطق ، فما يروج بيعه فى عواصم المدن ، قد لا يجد نفس الاقبال فى المناطق الريفية مثلا ، الى غير ذلك من الاعتبارات .

٣ – المغالاة فى تأثيث الجمعية بأشياء لاموجب لها

Wasteful Store Equipment

بعض الجمعيات تعتقد أن البدء بتأثيث الجمعية تأثيثا فاخرا من حيث المظهر والتركيبات والرفوف ، والثلاجات . قد يؤدى الى جذب أنظار الجمهور ، وبالتالى يكون له تأثيره على دوران البضاعة . ان كل هذا لا يؤثر فى العضو الذى يرغب فى سلعة معينة ولا يجدها . ان الأعضاء يذهبون الى الجمعية للحصول على احتياجاتهم ، وعلى هذا فكلما أمكن تأثيث الجمعية بأسلوب علمى وعملى على الصورة التى تستطيع بها الجمعية تحقيق أهدافها ، فى غير ما تبذير أو اسراف ، كلما كان ذلك أفضل .. ويا حبذا لو استطاع التعاونيون أن يصمموا بعض اللوحات التى تتفق مع أهدافهم ويكون لها نصيبها فى جوانب الجمعية ، انها تساعد على حسن المنظر فضلا عن أنها تعتبر احدى الوسائل لتعريف الجمهور عن أهداف التعاون ، ويجب أن لا تكون واجهات الجمعيات التعاونية بحيث تبدو كبقية المحلات التى تجاورها ، يجب أن يكون هناك شيئا يميزها ، بحيث يستطيع الناظر أن يتعرف عليها ، بل يجب أن يكون لها من مظهرها دعوة .. واغراء للانضمام اليها .

ويرى البعض أنه لضغط التكاليف ، يحسن فى البداية عدم التعامل فى السلع السريعة التلف ، والاكتفاء بالتعامل فى نوعين جيدين من أنواع السلع التى يقبل عليها الجمهور ، بدلا من شراء أنواع متعددة .

وهناك بعض الأعضاء أو العملاء ممن لديهم ثلاجات مثلا وتيسيرات أخرى منزلية ، يشترون احتياجاتهم كل أسبوع أو أسبوعين ، هؤلاء يحسن أن ينظر فى اعطائهم خصم اذا زادت مشترواتهم عن مبلغ معين ،

طبقا للسياسة التى تخدم الأعضاء ، ومصالح الجمعية • أن مثل هـذا الخصم يعتبر توفيرا اضافيا بالنسبة للعائلات لا يمكن تجاهله ، وهـذا قد يدفع جانبا كبيرا من العائلات للنظر فى أمر ميزانيتها ، والجانب الذى يمكن أن تخصصه لمشترياتها من الجمعية ، بدلا من عادة الشراء السائدة « من اليد الى الفم » أى أن يشتروا يوميا ما يحتاجون اليه ، نصف رطل من هذا ، وربع رطل من ذاك ، وأوقية من هـذا ، وأوقيتين من ذاك ، ويا حبذا لو طبعت الجمعيـات التعاونيـة قائمة بما لديها من سلع على فترات دورية ، وتركت خانة بيضاء بجانب أسماء السلع بحيث يستطيع المشترى أن يعلم أمام السلع التى يريدها بالمقادير التى يحتاجها ، ويرسلها الى الجمعية مع الثمن •

وقد علمنا من قبل أنه من أسس التعاون ، التعامل بالنقد • وعلى هذا يرى البعض أنه يحسن أن تتقاضى الجمعية ثمنا لتوصيل البضائع الى المنازل ، مثل هذه الجمعية اذا قامت على هذه الأسس ، ففى هذه الحالة ليس من اللازم أن توجد فى حى من الأحياء ذات الايجار المرتفع ، خاصة وأن الأثمان يمكن أن تكون أقل من أسعار السوق ، هذا فضلا عن أن العائد قد يكون أكبر ، وفى هذه الحالة يستطيع أن يتعامل معها الأعضاء فى أى جهة تكون •

لقـد حـان الوقت الذى ينبغى أن لا تقلد فيـه الجمعيات التعاونية المنشآت الخاصة ، وتعرف انهـا اقيمت فى سبيل خدمة الجمهور ، وان المغـالاة والاسراف فى المظاهر الخارجية لا موجب لهما ، وانه يجب عدم تقليد المنشآت التى تهـدف الى الربح ، خاصة وان التقليد غالبا ما يسـاء تطبيقه ، وحينئذ لا تكون المقارنة فى صالح التعاونيات •

٤ — إهمال المظهر العام للجمعية

Neglecting Appearance of Business

المحل المهمل يسم مقـدما على أن المسئولين عنه مهملين ، تماما كما هو الحال فى الحكومات ، فان الحكومة الفاسدة تنم على فساد الناخبين أن قذارة الجمعية يعتبر أمرا غـير عادى بالنسبة للتعاون ، لأن التعاون بطبعه نظيف ، أما قذارة الجمعية فتدل على أن هناك عناصر غير مؤمنة بالتعاون استطاعت أن تتسلل بين صفوفها • يمـكن التغلب على هـذه المشاكل عن طريق اصلاح الجمعية ، أو عدم السماح باقامتها منذ البداية طالما أنه لم تتوافر الشروط اللازمة لاقامة الجمعيات فيها • فاما أن يبدأ بجمعية نظيفة أو لا يقوم اطلاقا • علينا أن نوطد العزم منذ الآن على أن الاهمال والقذارة وعدم الترتيب ، سمات من سمات الماضى ، فمن الأيسر ادارة المحل الذى تزاول فيه الجمعية نشاطها وهو منسق مرتب بعمل أقل عما اذا كانت تسوده الفوضى • ان عدم نظافة المحل يدل على أن هناك أشياء عديدة أخرى مهملة ومتروكة من غير أداء ، أن حسن النظام والنظافة من العناصر التى تكسب المحل جمالا ورونقا ، والنظافة يجب أن لا تشمل فقط المحل ومحتوياته ، بل يجب أن تشمل أيضا جميع الأشخاص القائمين عليه • أن النظافة لها تأثير كبير على الأعضاء والمتعاملون مع المحل ، أن النظافة توحى بالثقة ، بينما القذارة وسوء الترتيب يؤدى الى عكس ذلك تماما • ولعلنا لا نغالى اذا قلنا أننا كنا نجد ، وما زلنا نجد فى بعض الجمعيات عمالا لا يتبعون الطرق الصحية فى بيع بعض المأكولات • فكثيرا ما نجد أن يد العامـل قذرة ورغما عن ذلك نجـده يقطع بعض أنواع الأطعمة ويضعها على الميزان ، ثم يتناولها بيده للفها واعطائها للعميل • هـذا فى نفس الوقت الذى تكون فيه ثيابه رثة ينفر منها الناظرين • وكثيرا ما يتعامل

مثل هذا البائع بأن الذين يتعاملون معه لا يشكون من ذلك • ولا شك أن العيب فى ذلك هو عيب الادارة ، اذ يجب عليها أن تحسن اختيـــار العمال ، وفضلا عن ذلك يجب أن تهيىء لهم الوسائل التى تجعلهم يتبعون الطرق الصحية ، ويبدون فى أنظف حال ، ومن الممكن أن تقوم الجمعية بتفضيل زى خاص على نفقتها لعمالها تراعى فيه هذه الجوانب •

وبجانب النظافة والنظام يجب أن يعطى اهتمام خاص لتربية الذوق الفنى ، فالذوق الفنى يساعد فى رأيى على تقوية وتنمية الحركة التعاونية يجب أن يكون هناك ذوق فى اختيار الألوان التى تدهن بها الأجزاء المختلفة للمحل ، كما وأنه يجب أن يكون هناك ذوق فى تصنيف وترتيب شتى السلع ، ويجب أن يكون هناك لجنة خاصة فى الاتحاد التعاونى المركزى النوعى تكون مهمتها وضع خدماتها تحت تصرف الجمعيات وتساعدها فى هذه المهمة •

على اننا ينبغى ان نفهم جيدا ان الجانب الانشائى ليس فقط هو المطلوب ، بل المطلوب ايضـــا مراجعة الانشاءات القائمة والموجودة فعـلا ، والمحافظة على المســتوى اللائق من النظـــافة والترتيب والذوق والجمال ، وكثيرا ما تدفع مثل هــذه المناظر الجميلة العملاء الى التردد عليها ، نحن فى عصر انتشر فيــه الوعى الصحى ، وحب النظافة والجمال ، وقد آن الاوان للجمعيات التعاونية ، لا اقول ، تقليد المحلات الخاصة فى هذا السبيل — بل يجب عليها ان تنفـرد بتصميمات اكثر ذوقا وجمالا •

ومن الغريب هنا أنك قد تتعامل مع الجمعية التعاونية ، وتخرج منها ولا تشعر أنك قد تعاملت مع جمعية تعاونية ، وينبغى أن يكون واضحا أن الجمعيات التعاونية تختلف عن المشروعات الخاصـة ، فالجمعية التى

تدخـل لكى تشترى منهـا وتخرج دون أن تحس بأى فرق بينها وبين المشروعات الخاصة ، تفقد أهم أصولها بعدم اعلانها عن خاصتها التعاونية فبجانب حق الترتيب والنظام ، والنظافة وتناسق الألوان ، يجب أن يكون هناك أيضا وضوح خصائص التعاون . منها مثلا وضع شـعار التعاون الدولى الذى يتمثل فى العلم ذو ألوان الطيف ويطلق عليه Rainbow Flag أى « قوس قزح » وتفضل دائما أن يقترن هذا العلم بشعار آخر وعلم آخر ينبع من كفاحنا وتجاربنا ، ويجد صـداه فى نفوسنا يصممه بعض فنانينا ، يرسم على واجهة الجمعيات التعاونية ، فيحمل بجانب الذوق الفنى الناحية التعليمية ، والتعاون غنى بما يؤدى الى هذا . وكلما كانت الألفاظ قصيرة ، كان ذلك أفضل . مثل « هذه الجمعية ملك لأعضائها » .. « هذه جمعيتنا وليس فينا من يثرى على حساب الآخر » .. « أرباح هذه الجمعية تخص الأعضاء فقط » .. « أيها الأعضاء .. أيها العملاء .. هذه هى جمعيتكم » .. « لقد اتحدنا لندير هذه الجمعية لصالحنا » .. « نحن نتعامل مع أنفسنا » .. « فى هذه الجمعية الفرق بين سعر التكلفة وما تدفعه كثمن للسلعة يعود عليك » .. « هذه الجمعية أنشأها ويديرها الأعضاء لخدمة أنفسهم ، وليس بقصد استغلال أحد » ، .. « هنا فى جمعيتنا لا وساطة .. ولا وسطاء » .

«المشروعات التعاونية يقيمها الأفراد ويديرونها بأنفسهم ولمصلحتهم»

« التعاون طريق النمو ، والعدالة ، والسلام » .

« الفرد للمجموع ، والمجموع للفرد » .

وبذلك يعرف الجمهور أن الفائدة له ، والمنفعة تعود عليه بانضمامه للجمعية ، وبذلك تكون هذه الشعارات قوة جذابة تلفت أنظار الجمهور وتجذبهم ، فمتى وجدوا النظـافة والذوق وحسن المعاملة ، فان ذلك

يسريهم بالعودة واستمرار المعاملة ، وبالتـالى قد يغريهم على الانضمام للجمعية •

ه ــ الخسائر والضياع

Waste and Losses

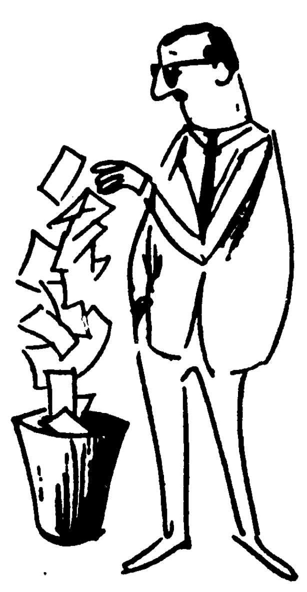
يوجد الضياع حيث الفوضى وعدم النظام ، والضـياع له أنواعه العديدة ، فمثلا بعض الأشخاص ذوى المنـاصب المهمة فى الجمعيـة ، لا يتورعون عن أن يلتقطوا بعض أنواع السلع من الجمعية ، كالحلوى ، وما شابه ذلك لأنفسهم ، ولبعض زوارهم •• هذا ضياع •• بل انه أسوأ من الضياع ، انه السرقة بعينها !!•• ان العمال وصغار الموظفين ينظـرون دائما الى الرؤساء كقدوة ، فاذا كان من بيدهم الأمانة ، ومن تقع على عاتقهم المسئولية لا يتورعون عن فعل أمر ، قد يبدو فى نظرهم تافها ، ولكنه يحمل فى معناه الضياع بأجلى معانيه ، أقول اذا كان الأمر كذلك بالنسبة للمسئولين الكبار ، فانهم يكونون أسوأ مثل بالنسبة للمسئولين الصغار •• ولا غرابة بعد ذلك حين نسمع عن توالى السرقات ، وعدم التمكن من معرفة مصدرها ، خاصة واننا نسمع كثيرا أن بعض الجمعيات لا تعـرف أين ذهبت البضاعة ؟•• وذلك نتيجة لعدم امساك الدفاتر ، والقيام بالجرد ، والمراجعة •

على أعضاء مجلس الادارة أن يراقبوا المصروفات على اختـلاف أنواعها ، ان هذه المصروفات يجب أن تتناسب مع الخـدمات المبذولة والبضاعة المباعة ، ويجب العمل على تقليلها بحيث لا تزيد اطلاقا عن الفرق بين سعر التكلفة وسعر البيع ، ويجب على الاتحاد العام ، أن يرسل بخبرائه وفنييه الى الجمعيات للبحث والدراسة ، ويرسل نتيجة بحوثه ودراساته الى

المديرين فى جميع الجمعيات وذلك للتعرف على الأساليب العلمية فى كيفية تقليل المصروفات • وتكون هذه الدراسة ارشادية بالنسبة للمديرين •

ويجب على أعضاء مجلس الادارة أن يراجعوا المديرين بين آونة وأخرى ، ليعرفوا الى أى مدى يستفيد المدير من هذه القائمة الارشادية • فقد يؤدى ذلك الى توجيه نظره الى بعض الأشياء التى يراها من وجهة نظره تافهة ، ولكنها تؤدى الى ضغط المصاريف • كالضياع الناتج عن لف البضاعة ، أو تمسك المدير ببيع بعض السلع التى تتغير وتتلف ، مما يؤدى الى تحمل الجمعية بجميع ثمنها ، خاصة اذا رفض المدير أن يبيع هذه السلع الا بالسعر المحدد من قبل ، الأمر الذى يتطلب توجيه النصح اليه باتباع قواعد معينة من شأنها أن تسمح له ببيع هذه البضائع بسعر أقل للاستفادة من بعض ثمنها •• ومثل هذا الاجراء متبع فى أمريكا •• لدرجة أن بعض هذه البضائع اذا انتظرت لليوم التالى تباع بنصف القيمة •• مما يؤدى الى تحريكها بسرعة •• وكذلك توجيهه فى وضع البضاعة التى قد تنقص فى الوزن نتيجة الجفاف ووضعها فى المكان المناسب ، الخ •• فتوفير مبالغ زهيدة من هنا ، ومبالغ زهيدة من هناك ، يؤدى الى نجاح الجمعية •• ويجب أن نعطى اهتماما زائدا بهذه الأشياء ، ان العقول التافهة فقط هى التى تستهين بصغائر الأشياء •• فمن القليل الأقل ، يمكن ادخار الكثير ••

ان فساد الذمم فى المنشـآت الخاصـة والحيـاة السياسية امر مالوف ، غير ان التعاونيين ياملون الا يحدث هذا ايضا فى الجمعيات التعاونية ، وان حدث فبدرجة اقل ، فالسرقات تحدث غالبا ، ويجب بذل كل شيء فى الامكان لمنعهـا ، ومن ذلك ان نغرس فى نفوس الموظفين الشعور بالمسئولية اولا نحو انفسهم ، وثانيا نحو الجمعية ، ويجب دائما دوام التكرار على



إن ثقة أعضاء التعاونيات فى المديرين وثقة المرؤسين أيضاً فى رؤسائهم تعتبر عنصرا أستراتيجياً فى نجاح الأعمال ، فان كثيراً من الانجازات الضخمة فى عالمنا الدولى المعاصر يقوم بها أشخاص يؤمنون بقياداتهم ، ورؤسائهم وشعارهم « نحن نثق فى رؤسائنا ونتمسك بهم . ويعتبر بناء « صرح الثقة » من أصعب الأمور . . . . ومن بين الكثير الذى يتطلبه بناء هذا الصرح الصبر والحكمة . . وهذا الصرح يمكن إتلافه أو تحطيمه أو نسفه فى حالات كثيره منها . . إذا ما أبدى الرؤساء أهمالهم لمصالح التعاونيين أو أهمالهم لمرؤسيهم بحجة « ضغط العمل » أو الاستخفاف بما يقدم المرؤسين من آراء . . إن شعور المرؤسين أيضاً بأن رؤسائهم يلقون بمقترحاتهم ، أو شكاواهم فى سلة المهملات كفيل بأن يسهم فى تحطيم هذه الثقة .

إن التفكير المنطق السليم ، والمرونه الذهنيه تفرضان على الرؤساء أن يتقبلوا أفكار مرؤسيهم . . وأن يدمجوها مع مفاهيمهم وعن طريق النقاش يتم الارتباط والثقه . . وتحقيق الكفاءة الادارية على كافة المستويات .

عقول الموظفين بانهم ليسوا فقط أمناء على البضاعة ، بل ان لهم رسالة مقدسة فى وظيفتهم هدفها تنقية عالم التجارة من وسائل الغش والخداع الذى تسود فيه ... ولتكن لنا فى رسول الله أسوة حسنة ... فقد قال عليه السلام فى حديث شريف « من غش أمتى فليس منا » .

٦ — سوء إستعمال خدمات الموظفين

Misuse of Services of Employees

كثيرا ما نرى بعض الموظفين لا يفعلون شيئا ، فى نفس الوقت الذى توجه فيه ألف حاجة تستدعيهم أن يمدوا يد العون لانجاز الأعباء التى تحملها الجمعية ، وليكن مفهوما دائما أنه ليس هناك عيب اطلاقا أن يساهم الموظفون فى تسهيل الأمور عندما يدعو ضغط العمل الى ذلك .. وفى حالة عدم وجود ضغط ، يجب أن يشغل الموظفون بعمل يتعلق بالناحية التعاونية ، ونعمل على ترويج فكرتها . كأن ينبه المدير العمال الى ما لاحظه أثناء ضغط العمل ، وكيفية معاملة العملاء ، ومما تتطلبه الفكرة التعاونية والروح التعاونى من آدب فى المعاملة ، وبشاشة فى الاستقبال ، وحسن استماع للعملاء الذين يعتبرون فى التعاون أصحاب الجمعية ، هذا فضلا عن العمل بين آونة أخرى حينما لا يكون هناك ضغط — بتنقية المحل من بعض ما قد يكون فيه من قاذورات ناجمة عن ضغط العمل ، ويكون تنقيتها بالوسيلة التى لا توقف دولاب العمل ، أو تنفر من قد يتردد على المحل فى هذا الوقت . أنه شرف أن يبذل جميع الموظفين وقتهم فى خدمة الجمعية ، انهم ان ضيعوا الوقت ، كان ضياع الوقت سببا فى ضياعهم .

وهناك مثل يقول ان الفرصة او الحظ تدق على الباب مرة واحدة .. ان هناك كثيرون لا يعلمون عندما

يفتحون الباب انها بجوارهم تناديهم .. هذه الفرصة هى العمل .. والعمل هو السبيل الى الحظ ، وهو السبيل الى التقدم ، ومن أغلق دونه الباب فشل . ان الموظف الكسول لايسرق فقط من مخدومه شيئا ، بل انه ايضا يسرق نفسه ، حينما يضيع الوقت الذى كان من الممكن أن يبذله فى عمل مفيد . وليكن مفهوما انه يقع على عاتق اعضاء مجلس الادارة مراقبة عدم اضاعة المدير لوقته ، ويقع على عاتق المدير مراقبة انشغال جميع الموظفين فى اعمالهم .

اخطاء فى التنظيم والادارة

ERRORS IN ORGANIZATION AND MANAGEMENT

١ – تنظيم من أعلى إلى أسفل

Organization From the Top Down

كثيرا ما يتحمس فرد لانشاء الجمعية ، يروج لها ، ويبذل كل وقته وتفكيره للعمل على تنفيذها ، ويضطلع بجميع المسئوليات نحو اتخاذ كافة الخطوات لاخراج الفكرة الى حيز الوجود ، بينما يقف الأعضاء الذين يدعوهم لتنفيذ الفكرة كمتفرجين ، ليس عليهم الامشاهدة فرد واحد يعمل لتنفيذ الفكرة .. مثل هذه الجمعيات تظل تسير قدما فى عملها ، الى أن ينتاب هذا الشخص الاعياء من كثرة الاجهاد ، ويحل به المرض ، وحينئذ يصعب على الجمعية ايجاد من يقوم بدوره ، فيصيبها الفشل سريعا .

اننا نعود الى تكرار القول بضرورة الاهتمام بالتعليم ولتدريب التعاونى ، حتى يعرف الجمهور كثيرا عن التعاون ، ويدفعهم الحماس والرغبة الى دخول هذا الميدان ، وفى رأيى أنه اذا أرادت الدولة أن تدخل الميدان الكبير لمساعدة الحركة التعاونية ، فليكن ذلك عن طريق التعليم .. التعليم أهم المبادىء ، وأقوى الأركان لاقامة حركة تعاونية على أساس سليم ، ان التعليم ينبغى أن يمتد الى نشر الدعوة بين الجماهير للترويج لانشاء الجمعيات التعاونية ، اذ أن انشاء الجمعيات التعاونية يجب أن يكون بواسطة الجمهور ، الذى عليه أيضا أن يتفهم الأصول السليمة لديمقراطية الادارة التعاونية ودور الادارة المهنية التعاونية فى تحقيق الرخاء والرفاهية للجمعية ككل ، الأمر الذى يتطلب التفاهم والانسجام الكامل فى ضوء معرفة كل شخص الى واجبه ان الاعتماد على النفس هو خير وسيلة .

يجب أن يعمم التعليم التعـاونى لذاته . ويجب أن يسبق انشـاء المشروعات التعاونية • ولعلنـا لا نمل من تكرار تفهم هـذه الحقيقة ، فالجمهور الواعى المستنير العارف لطبيعة الرسالة التى يشترك فى الاسهام بنشرها عن طريق العمل الايجابى ، هو وحده القادر على أن يقيم صرحا شامخا وطيد الأركان •• وليس هناك أفضل من التعليم التعاونى وسـيلة تحتوى بين جنباتها كل عوامل التقدم واقامة بنيان تعاونى سليم • ·

٢ — عدم قدرة أعضاء مجلس الإدارة

Incompetent Directors

لعلنا لا نغالى اذا قلنا أن كثيرا من الجمعيات فشلت نتيجـة لخطأ الجمعية العمو ية فى اختيار أعضاء مجلس الادارة • قد تبذل الجمعيـات جهودها لاختيار موقع الجمعية ، ولكن للأسف الشديد لا تبدى أدنى جهد عندما يأتى الأمر لاختيار أعضاء مجلس لادارة • يجب أن يكون لدى أعضاء الجمعية العمومية بيانات ومعلومات كافية عن من يرغب فى ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الادارة حتى يستطيعوا أن يميزوا بين من يصلح ومن لا يصلح •

وغالبا ما يستمر أعضاء مجلس الادارة المؤقتين الذين اختيروا فى بدء حياة الجمعية رغمـا عن أنه ليس من الضرورى أن يكونوا أصـلح الموجودين لهذه لمناصب !!

ان اختيار أعضاء مجلس لادارة وخاصة فى الدول المتخلفة ، كثيرا ما يخضع للمجاملة والصداقة أكثر من النظر الى الكفاية وصالح الجمعية •• كما وأنه يجب أن ينص فى القانون النظامى للجمعية عن وجوب أن يتقدم من يرغب فى ترشيح نفسه لعضوية مجلس الادارة قبل انعقاد الجمعية

العمومية بشهر على الأقل وذلك حتى تكون هناك فرصة أمام الجمعية العمومية لتكوين رأى . والعمل على أساسه . وفى أمريكا تسمح بعض الجمعيات بنشر صور المرشحين وبيان مؤهلاتهم ، وترسل للأعضاء بالبريد ، وتخولهم حق التصويت بالبريد . ومن الحقائق التى يجب أن يفهمها الجمهور أن من يستطيع الكلام ، لا يعتبر بالضرورة أفضل المرشحين ، اذ أنه فى بعض الأحيان ينتخب مثل هذا الشخص ، ثم يكتشف الأعضاء فيما بعد أن أمانيه ووعوده تنتهى الى لا شىء ، وأنه أبعد ما يكون عن أن يفقه شيئا فى أمور الجمعية . مصداقا للقول العربى السائد « وبعضهم مذق الحديث يقول ما لا يفعل » .

٣ — عدم كفاءة الإدارة التنفيذية وعجزها

Inefficient and Inadequate Management

ان من أهم الأسباب التى تؤدى الى فشل الجمعيات التعاونية « عدم كفاءة الادارة التنفيذية وعجزها » . وقد تكلمنا عنها سابقا عندما تكلمنا عن سوء استخدام خدمات الموظفين ، والعجز هنا معناه عدم فعل الشىء المناسب فى الوقت المناسب وفى المكان المناسب .. وأمام الجمعية فى هذه الحال أربع طرق لاتباعها :

١ — ترك الجمعية تسير بادارتها العاجزة .. ومعنى هذا نهايتها وفشلها .

٢ — نقل المدير الى وظيفة أخرى قد يصلح لها ، ولكن هذا الحل فيه خطورة على الجمعية ، لأن فى هذا النقل تنزيل فى الوظيفة ، وسيظل المدير تبعا لذلك ساخطا على الجمعية ، مما قد ينعكس أثره بالضرر على الجمعية .

٣ ـ تدريب المدير وتعليمه ، واحده بسياسة الرفق ورحابة الصدر حتى يتمكن من اصلاح شأنه ، وهذه هى سياسة العطف والاحسان ، وغالبا ما تفشل لأن الشخص الذى ليس لديه الدافع التوى الذى يحفزه على أداء عمله ، ويدفعه الى الرغبة فى الاستزادة من المعرفة سواء عن طريق جهوده الذاتية ، أو الوسائل التعليمية المختلفة ... مثل هذا الشخص من الصعب أن تكسبه هذه الصفة عن طريق شخص آخر .

٤ ـ الحل الأخير وهو الأسلم ، احلال المدير بمدير آخر تتوافر فيه الصفات المطلوبة .

وكثيرا ما يدعى المديرون أن الفشل راجع الى عدم ولاء الأعضاء لجمعيتهم ولا يعترفون بعدم كفاية الادارة المتمثلة فى عناصر عديدة منها ارتفاع فى أسعار السلع ، ورداءة النوع ، وسوء الخدمة ، واهمال مظهر الجمعية ... الخ . وهذا بدوره يؤدى حتما الى أن يقلل العملاء من تعاملهم مع الجمعية ، ويدفعهم الى أن يتجهوا نحو أى مشروع منافس يقدم لهم سلعا أجود ، وخدمة أفضل وأسعار أقل .

ونعتقد انه عندما تبلغ الأمور الى هذا الحد ، فان الأمر يتطلب استدعاء لجنة التعليم ، وعليها ان تهيب بالأعضاء باسم الولاء ان يتعاملوا مع جمعيتهم وان يسهموا بالرأى فى ادارة جمعيتهم ، بالأسلوب الذى يحقق الصالح العام ، ويربطهم باستمرار بجمعيتهم ، وكيف انه من العار ان يتركوا جمعيتهم ويذهبوا الى الغير .. ويحدث فى حالات كثيرة ان يعود الأعضاء .. والولاء شىء جميل ، ولكن أجمل منه ان تسير الأمور فى الجمعية على النمط الذى يغرس فى الأعضاء صفة الولاء .. ان اول خطوة لضمان هذه الصفة هى الخدمة الطيبة .. ولا يمكن ان يكون الولاء بديلا عن الاستغناء عن المدير العاجز الذى لا يحسن الادارة .

وما سبق قوله عن المدير ينطبق أيضـا على الموظفين • ان نجـاح الجمعيات التعاونية يعتمد أيضا على كفاية الموظفين الذين يتجاوبون فى تناسق لتوجيهات المدير ، وعلى المدير الكفء بدوره أن يتجاوب مع أعضاء مجلس الادارة الذين ينبغى عليهم أن يعلموا جيدا أنهم أمناء ووكلاء عن الأعضاء فى ادارة الجمعية ، كما وينبغى على الأعضاء أن يعرفوا تماما أنه عن طريق معاملاتهم ورقابتهم لجمعيتهم ، أن هذه الجمعية لا تخدمهم فقط ، بل تعتبر أيضا جزءا من الاقتصاد القومى ، وبدون هذا الفهم ، وبدون هذه السلسلة من الكفايات والمسئوليات لا تنجح الجمعيات •

ان هناك كلاما كثيرا نسمعه من آن لآخر عن العمل نحو اقامة جمعيات تعاونية بسرعة ، ولكننى أحذر منذ الآن ، ان مآلها للأسف الشـديد سيكون على غير ما نرضى ونأمل ، انى أفضل أن تبذل أقصى الجهـود نحو التعليم وتدريب من سيقومون بمهمة الادارة •• واذا تساءل أحدهم عن السر فى فشل أو عدم نجاح كثير من الجمعيات ، فانى أعتقد أن ذلك يرجع الى عدم توافر المديرين المؤمنين بفلسفة التعاون وأهدافه ، ويكونون فى نفس الوقت على خبرة ودراية وعلم بوظائف الجمعية ، بحيث يستطيعون توجيه النشاط وتنسيقه وفقا لأهداف الجمعية • ان الجمهور الذى يرغب فى التعاون موجود ، والفرص أيضـا مواتية ، ولـكن أين هم المديرون الأكفاء ؟••

وهنـاك مشـكلة أخرى ، وهى أن الجمعيات غالبـا ما تلجأ اذا ما احتاجت الى مديرين أو موظفين الى مصادر خارجية ، بينما قد يوجد لديها من هو أفضل •• وهذا يؤدى الى سخط القوى العاملة والأعضاء ، خاصة من يصلحون منهم للقيام بهذه الوظائف • ان الاختيار من بين

الأعضاء الذين يكون عندهم الاستعداد ولديهم الكفايات ، يؤدى الى أفضل النتائج • وهذا يعتبر جزءا من سياسة الاكتفاء الذاتى •

وفوق كل ذلك ، يهمنا أن نقرر أن الأعضاء هم المسئولون أولا وأخيرا عن عدم كفاية الادارة ، انهم لا يستطيعون التهرب من المسئولية ، ان ديموقراطية الرقابة قد وضعت السلطة العليا فى أيديهم ، فهم الذين يختارون أعضاء مجلس الادارة ، فيجب أن يحسنوا الاختيار . والا فان التبعة تقع عليهم ••• والحديث الشريف يقول ••• « وكيفما تكونوا •• يولى عليكم » •

٤ ـ أوتوقراطية الإدارة

Autocratic Methods on the Part of the Management

يتصرف أعضاء مجلس الادارة فى بعض الجمعيات كأنهم ملاك الجمعية ، ويتجاهلون الأعضاء ، فيتخذون قرارات مهمة دون استشارة الأعضاء أو حتى احاطتهم علما ••!!•• مثل هؤلاء الأعضاء فى مجالس الادارة تضايقهم اجتماعات الجمعية العمومية ، ويتمنون لو أمكن السير بالجمعية دون دعوة الجمعية العمومية •• مثل هؤلاء قد يكونوا أعضاء مجلس ادارة ناجحين ، لكنهم لا يكونوا تعاونيين بحال من الأحوال ••

ان الأعضاء يجب أن يراقبوا جمعيتهم ويجب أن يشعروا بالمسئولية ، ويتعلموا كيف يراقبوا ، قد يخطئوا ، ولكن أخطاءهم أقل خطرا بكثير من الاعتماد على أعضاء مجلس ادارة•أوتوقراطيين أى أعضاء مجلس ادارة تجمعهم صفة الرغبة فى التحكم المطلق فى ادارة الجمعية • ان مجلس الادارة الصالح قادر على توضيح أى برنامج أو مشروع للأعضاء •• فاذا

لم يكن قادرا أو راغبا فى ذلك فعلى الأعضاء أن ينتخبوا من بينهم من هم على استعداد للتعاون معهم •

وبنفس المنطق نجـد أن تركيز كثير من السلطات بين يدى مدير الجمعية قد يؤدى الى فشلها ، لأنه ينفرد بالسلطة ، ويعمل بعيـدا عن أعضاء مجلس الادارة ، ويجعلهم فى جهل تام بما يقوم به ، وذلك حتى يظهر أهميته •

ونحب أن نوضح أن هناك جمعيات لديها مثل هذا المدير ذو الكفاية العالية ، الذى يعمل كل شىء ، وأعضاء مجلس الادارة وأعضـاء مجلس الادارة يتركونه يفعل كل شىء وهم لا يعملون شيئا !!•• ولكن عندما تفقد الجمعية هذا المدير لسبب أو لآخر ، فان الجمعية تغلق أبوابها ، لأنها اعتمدت اعتمادا كليا على فرد واحد ، وهذا ان دل على شىء ، فانما يدل على أن الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الادارة لم يقوموا بوظائفهم •

ان تسلسل السلطة يجب أن يكون واضحا • فالمدير يجب أن يكون مسئولا أمام أعضاء مجلس الادارة ، ويجب أن يكون هناك تعاون تام بينه وبينهم ، ويجب أن يعرف أعضاء مجلس الادارة الأمور المهمة عن الجمعية كما يعرفها المدير • وأعضاء مجلس الادارة مسئولون أمام الجمعية العمومية ، ويجب عليهم أن لا يخفوا عنهم شيئا ، ان اعضاء مجلس الادارة فى مراكزهم لخدمة الأعضاء ، وليسوا برؤساء عليهم ، وجميع العلاقات يجب أن تسودها روح الديمقراطية والتعاون •

ان الادارة الناجحة فى التعاون يجب أن تتركز فى أعضاء مجلس الادارة ومدير الجمعية ، وتبقى الرقابة دائما فى يد الأعضاء فى الجمعية العمومية •• وهذه الرقابة تعبر عن القدرة على الموافقة أو عدم الموافقة

ان مركزية الادارة ولا مركزية الرقابة تزيد من الكفاية . ومن ممارسة المفهوم الحقيقى للديمقراطية .

ويمكن تلافى فساد أوتوقراطية الادارة بالوقوف أمامها قبل ظهورها ، فذلك أفضل من تقليمها بعد نشوبها .

٥ — تركيز سلطة أكثر من اللازم فى يد أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية

Centralizing too Much Power in the Directors or Management

ان الشرور التى تنجم عن انتهاج الأساليب الأوتوقراطية التى يتبعها المسئولون عن الجمعية ، انما تنجم عن وضع كافة السلطات فى أيديهم ، ومما لا شك فيه أن منح هذه السلطات أو منعها ، انما يرجع أساسا الى وعى الأعضاء وفهمهم لرساله الجمعية وحقوقهم كأعضاء . وينبغى أن يكون واضحا أن عدم اكتراث الأعضاء بشئون جمعيتهم يترتب عليه أشياء كثيرة ، ومنها هذا التركيز الشديد فى السلطات ، وعلى ذلك فانه يقع على عاتق كل عضو فى الجمعية مسألة نجاحها وسيرها فى الطريق القويم .. ان على العضو أن يسهم بأشياء كثيرة .. أقلها أن يفكر مع الجمعية .. ويعمل من أجلها .. لأن فى نجاح الجمعية نجاح للأعضاء .. وفى فشل الجمعية فشل للاعضاء .. وعندما يشكو الأعضاء من سوء الخدمة ، أو رداءة الصنف ، أو ارتفاع الأسعار .. أو عدم الرضا عن المدير .. أو عدم اكتراث أعضاء مجالس الادارة . اذا كان الأعضاء يشكون من كل ذلك ، أو بعض ذلك ، فليعرفوا جيدا أن عليهم أن ينتقدوا أنفسهم ، فانهم



أحذر البيروقراطية بمفهومها السائد إنها نتيجة التحريف والتشهير قد أصبحت غير مريحة في اسماع الناس . . انها تعني التعقيد والجمود والسلبية . . انها تعني الفساد وعدم التقيد بتحقيق أهداف التنظيم . . وهناك إجماع بين جميع علماء التنظيم والادارة أنها خانقة القوة الابتكار . . ومقللةالشعور بالمسئولية واحياناتعني الرشوة وبذلك أصبحت أيضاً مثيرة للشبهات . . انهم يشبهون البيروقراطية بعجوز شمطاء .. وآلة حرباء تفرح بما تتغذى عليه من إقتصاديات المجتمع . . ومصالح البشر ! .

وحدهم فى جمعيتهم العمومية يملكون السلطة العليا .. وحق الرقابة فى أيديهم ، والأساليب التعاونية كثيرة ومتعددة التى يمكن للأعضاء عن طريقها تقويم كل معوج وتوجيه كل منحرف .

وينبغى أن يكون واضحا ومفهوما أنه اذا كان النجاح يعتمد على فرد ، فمعنى ذلك أن النجاح يذهب بذهابه ، يجب أن يكون أمام أعضاء مجلس الادارة دائما ، قائمة بالأشخاص الذين يمكن أن يحلوا محـــل الأشخاص الذين تعتمد عليهم الجمعية فى نجاحها ، وبغير ذلك ، فان مجلس الادارة لا يعتبر قائما بوظيفته على الوجه المرضى . ومن واجب الأعضاء دائما أن يوجهوا نظر أعضاء مجلس الادارة الى ذلك .. ان التحليـــل العلمى أثبت أن عزيمة الأعضـــاء ويقظتهم وولائهم من أكبر الضمانات لنجاح الجمعية .

ينبغى أن تهتم الجمعية بعدم التركيز الشديد فى السلطات ، وأن تهتم بتنمية المعلومات لدى البنيان الشعبى والوظيفى للجمعية ، حتى يصبحوا جميعا قادرين وراغبين فى العمل نحو تحقيق أهداف الجمعية ، ودون أن تكون هناك خشية من حدوث أية هزات نتيجة لترك أحـــدهم الجمعية لسبب أو لآخر .

٦ — الاستمرار بالموظفين غير القادرين

Continuing With Incompetent Employees

هناك حقيقة يجب الايمان بها ، وهى أنه يجب الاستغناء عن الموظفين غير القادرين فى الحال ، ولكن رغما عن ايمان كثيرا من الجمعيات بهـــذه الحقيقة ، فانها لا تنفذها ، فهناك مديرون مثلا لا يصلحون اطلاقا لادارة الجمعية ، ولكنهم ما زالوا فى مراكزهم لأن أعضاء مجلس الادارة يريدونهم

لأسباب عائلية أو سياسية ، أو عاطفية .. كما اذا كانوا يرثون مثلا لحال عائلة المدير فى حالة فصله . أو لأنه لا يوجد من بين أعضاء مجلس الادارة من يستطيع مواجهة المدير بهذه الحقيقة • وكذلك بالمثل بقية الموظفين •

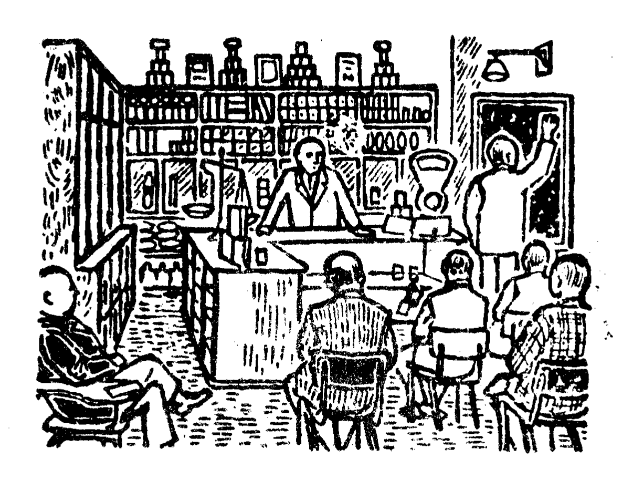
ان الأمر فى غاية البساطة اذا فهم أعضاء الجمعية مجلس الادارة أن مهمتهم الأولى هى تحقيق الأصلح لفائدة الجمعية وعلى وجه الخصوص اذا كانت الجمعية تعمل فى ظل منافسين ، فيجب أن يؤخذ ذلك جديا وبعين الاعتبار •

ان الجمعية التعاونية ليست معهدا خيريا ، او منشأة لخلق الوظائف ، ان هدفها هو خدمة المستهلكين ، وكل شىء يجب أن يوجه الى هذا الهدف . ان هناك طرقا كثيرة لعمل شىء للموظفين الغير القادرين . نحن بالطبع لا ننادى بمعاملتهم معاملة غير كريمة ، اننا نطالب باعطائهم كل فرصة ممكنة للاصلاح من شانهم ، ولكن ليكن مفهوما دائما ان الجمعيات التعاونية ليست معهدا اصلاحيا او مدرسة للمتخلفين . انها عمل اقتصادى فى عالم يبذل اقصى طاقاته وجهده من أجل التنمية والرخاء ، والكفاية فيه هى خير ضمان للنجاح .

٧ — الفشل فى تأدية الخدمة

Failure to Serve

اذا لم تتمكن الجمعية من أداء خدماتها لأعضائها على الوجه المرضى ، فالأفضل لها أن تغلق أبوابها ، ان التحمس والولاء قد يبقيان على الجمعية بعض الوقت ، ولكن حينما يجد الأعضاء خدمة أفضل ، وبضاعة أجود فى مكان آخر ، فانهم سيتجهون اليه ، وعلى ذلك يكون مصير الجمعية الموت • ولنكن صرحاء ونقول أن هناك فضل للمنشآت الخاصة تسديها



تهتم الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم بتدريب قادة المستقبل ، ومن بين أساليب التدريب تهيئة الجو أمام طلاب التعاون لكى يتابعوا المزيد من ثقافتهم التى تلقوها فى المعاهد العلمية عن طريق تكليفهم بالقيام ببعض الأعمال فى الجمعيات التعاونية ، ثم يتبادل الطلبه الحوار العلمى مع أساتذتهم للتعرف على بعض الجوانب التى لمسوها ، كما وتحرص الحركات التعاونية فى العالم على أن توجد بينها وبين الجامعات والمعاهد العلمية التعاونيه المتخصصة علاقات وثيقة ، بحيث يزور الأساتذه ومساعدوهم مختلف الجمعيات للتعرف على مشكلاتها وتطوير التعليم فى معاهدهم للاسهام فى حل هذه المشكلات . . . هذا بالإضافة إلى إعداد جيل جديد يأخذ بيد الحركة إرتفاعا إلى مستويات العصر . . . كما يتابع الأساتذه تلاميذهم أثناء فترة تدريبهم للتعرف على مدى ما يدركون من نجاح أو ما يقابلهم من صعاب .

للتعاون ، ذلك أن المنافسة تدعو دائما الى تحسين الخدمة ، وبالطبع من أهداف التعاون اسداء أفضل الخدمات لأعضائه ، وعلى ذلك فانه لولا المنافسة . لكانت هناك خشية اكتفائه بتوريد متوسط الجودة من السلع ، ان المنافسات والمقارنات تساعد على ارتفاع مستوى الخدمة .. وتساعد على تطبيق المفهوم الحقيقى للشعار القائل «ان المستهلك هو سيد السوق» .. وأعضاء الجمعيات التعاونية بالنسبة لجمعيتهم هم فى الحقيقة مستهلكون .

ونحب أن نوجه النظر الى أن بعض الجمعيات تفشل لعدم استفادتها من شكاوى الأعضاء وذلك نتيجة لأن الادارة كثيرا ما تثبط من هممهم ولا تفسح لهم صدرها . ان كل شكوى يجب أن تسجل .. ومن المفيد جدا وجود صندوق للشكاوى ، أو صندوق للمقترحات فى مكان ظاهر بالجمعية يضع فيه الأعضاء وغيرهم من المتعاملين شكاواهم ومقترحاتهم . ويجب أن ترحب الجمعية العمومية ببحث هذه الشكاوى والمقترحات ، واذا كانت الجمعية كبيرة ، فيستحسن جدا أن يكون لديها لجنة خاصة لبحث هذه الأمور ، ويجب عمل كل ما هو ممكن نحو ابلاغ الادارة أصوات الشاكين من الأعضاء والعملاء ، ان هذا أفضل بكثير من الهمس الذى يدور فى الخارج .. ان من حق الأعضاء على الجمعية أن تستمع اليهم .

وعلى أى حال يجب على الأعضاء ألا يتوقعوا أكثر مما ينبغى ، كأن يطلبوا خدمات فى غير طاقة الجمعية ، أو غير معقولة .

وقد يأتى الفشل أيضا من سوء توجيه الخدمة ، فالموظف الذى تدرب فى المنشآت التى تهدف الى الربح ، غالبا ما تراه يغرى العميل على أن يشترى أكثر مما يلزمه ، ولذلك فان من المستحسن دائما أن يدرب الأعضاء

أو يلقنوا بعض الدروس فى اتباع الحكمة فى الشراء ، وقد قامت الشركة الأهلية لآلات تسجيل النقود . National Cash Register

بعمل بحث على ١٤٨٣ محلا من المحلات الخاصة التى تهدف الى الربح والتى تتبع وسائل قوية من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات . وذلك بمعرفة السبب الذى من أجله يتوقف العملاء عن التعامل مع المنشأة ، فكانت النتيجة كما يلى :

٩ ٪ عدم اكتراث رجال البيع Indifrenece of Salespeople

٨ ٪ جهل رجال البيع وعدم عرضهم البضائع بالطرق السليمة
Ignorance and mis representation of goods

٦ ٪ زيادة الالحاح من جانب رجال البيع
Over Insistence of Salespeople

١٧٪ أخطاء وتأخير فى أداء الخدمة
Errors and Delays in Service

٧ ٪ عجرفة رجال البيع Haughtiness of salespeople

١٠٪ التحايل مع العملاء بأساليب ملتوية والرغبة فى عدم استبدال البضائع
Tricky methods and unwillingness to exchange goods

٦ ٪ محاولة ترغيب العملاء فى شراء أصناف غير التى يطلبونها
Attempted Substitutin of goods

١٤٪ أسعار عالية High Prices

١٣٪ الاهمال العام فى الطرق التى يؤدى بها المحل وظيفته
Sliphod Store methods



على جميع الجمعيات التعاونية على اختلاف احجامها ومستوياتها فى البنيان التعاونى وعلى غيرها أيضاً من الوحدات، تغيير أساليب الحفظ العتيقة البالية التى تتسم بالتخلف والتى جعلت من أماكن الحفظ إن وجدت . . خرابات مهجورة ، ومكانا ترتع فيه الفيران والصراصير ! . . أليس من المؤسف أن يكون المفهوم السائد عندنا أن الموظف المغضوب عليه يعين فى الأرشيف ! . .

إن الأرشيف هو « ذاكرة المنشأة » ، ففيه تحفظ الرسائل والمستندات ، ومنه يعرف الموظف المختص ما تم فى المسألة المعروضة ، وفى جميع الجمعيات التعاونية فى الدول المتقدمه تستخدم أساليب حديثة لحفظ المستندات وتخزين المعلومات والبيانات، وجميع المعلومات والبيانات يمكن الحصول عليها فى سرعة دقة .

١٠٪ رداءة الأصناف Poor quality goods

والأرقام تظهر لنا أن أهم أسباب الفشل نتيجة لعدم ارضاء العملاء أسباب شخصية ، وهذا يدفع الجمعيات التعاونية الى أن تراقب جيدا نوع موظفيها .

ويجب على الجمعيات التعاونية أن تعلق بعض اللوحات فى الجمعية التى تظهر للأعضاء بوضوح أن أهدافها هو خدمتهم وليس تنشيط البيع ، من ذلك تعلق لوحات يكون مضمونها « لا تشترى ما لست فى حاجة اليه » .. ولوحة أخرى مثلا يكون مضمونها « من يشترى ما هو ليس فى حاجة اليه ، قد يشترى غدا ما فوق طاقته » .. الى غير ذلك من المعلومات التى تدعو الى الاتزان فى المعاملة .. وعدم اغراق العضو نفسه فى أوجه من الانفاق لا ضرورة عاجلة أو ملحة لها .

٨ — المحسوبية

Nepotism

اننا نجد فى الحياة العملية أنواعا مختلفة للمحسوبية والمحاباة ، ومن هذه الأنواع مثلا توظيف أقارب الرؤساء ، أو توظيف أكثر من موظف من نفس العائلة . وكثيرا ما نرى أن الأخذ بمثل هذا المفهوم من المحاباة يؤدى الى تعيين أشخاص غير قادرين على أداء ما يوكل اليهم من أعمـال ، وللأسف الشـديد فان تطبيق مثل هذه السياسة يؤدى الى خلق جو غير هادئ بين الموظفين ، ويشيع بين صفوفهم أن الجمعية تدار لصالح الشئون العائلية للمسئولين . فمثلا اذا عين المدير ابن أو ابنة رئيس مجلس الادارة ، فان هناك شعورا غالبا ما يكون صادقا بأن هناك تأثير من رئيس مجلس

الادارة على المدير ، وأن علاقة القربى هى التى أخذت فى الاعتبار . ومن أجل ذلك نرى عددا كبيرا من الجمعيات فى الخارج تضمن لوائحها النظامية موادا من شأنها أن تمنع المحسوبية أو المحاباة • غير أنه يلاحظ من الجانب الآخر أن مثل هذه النصوص قد تحرم الجمعية من خدمات أشخاص ممتازين •

ويعتبر مثل هذا النص فى رأيى غير عادل ، لأن فيه شىء من التمييز ، اذ أن الجانب المهم هو اختيار أعضاء مجلس ادارة أكفاء ، وهؤلاء بدورهم يختارون الأصلح للوظائف المختلفة ، والمسئولية تقع عليهم ، بحيث لو كان اختيارهم مشوبا بعيوب أو أغراض ، فان الجمعية العمومية تفصح عن هذه العيوب تمهيدا لاختيار غيرهم •

٩ — الإدارة السيئة للجلسات

Poorly Conducted Meetings

اذا لم يكن عند الرئيس المقدرة الكافية لادارة الجلسات ، أو الاجتماعات ، فمن الخير الاستفادة من أى شخص آخر عنده هذه القدرة من بين أعضاء مجلس الادارة ، وفى هذه الحالة يسمى « رئيس الجلسة »Chairman of the meeting. كذلك يجب العناية باختيار الألفاظ وعدم استعمال ما ينبو عن الذوق أو يخدش الأسماع • ان الطريقة التى تدار بها الجلسات لها وزن الى حد كبير فى نجاح هذه الاجتماعات من فشلها •

وينبغى أن يكون واضحا أن فهمنا للطبيعة البشرية يجعلنا نتوقع دائما وجود أعضاء يرغبون فى أن يتكلموا أكثر من اللازم ، قد يكونوا من بين أعضاء مجلس الادارة ، وقد يوجد أحد الأعضاء الذى يرغب فى الكلام

من أجل حب الظهور فقط ، ومثل هذا الشخص يرضى غروره الكلام ..
مثل هذا الشخص يمكن افساح المجال له للكلام أثناء الاجتماعات الخاصة ،
أما فى الجمعية العمومية فان رئيس الجلسة يجب أن يمنعه ، الا فيما
يتعلق بالموضوع والا فعليه أن يتخلى لآخر يستطيع أن يقوم بذلك .

ويجب اختيار الأشخاص الذين يعهد اليهم بالمهمة التعليمية فى اجتماع
الأعضاء لأن بعضهم قد يكونوا علماء غير أنهم لم ينزلوا بعلمهم الى المجتمع
والى الناس ، ولذلك فانهم قد يستخدمون أسلوبا جافا فى عرض علمهم ،
الأمر الذى لا يحقق الهدف المطلوب ، مثل هؤلاء العلماء ، أفضل لهم
أن يستعينوا بغيرهم من الأشخاص المثقفين والمجربين الناجحين .

كما ينبغى أن يكون واضحا أن المسئولية تقع أيضا على عاتق
الأعضاء بجانب أعضاء مجلس الادارة ، ان نجاح الاجتماع يتوقف أيضا
عليهم ، اذ ينبغى أن يسهموا فى خلق الجو المناسب ، فلا يكونوا جامدين
صامتين .. وهذا الصمت يؤدى الى الشعور بنوع من البرود النفسى ،
ورئيس الجلسة اللائق يستطيع أن يتجنب هذا ، ويستطيع أن يخلق الحياة
فى مثل هـذا الاجتماع . أما اذا كان غير لائق فانه يزيد من برودته ،
لدرجة تجعل الأعضاء يتمنون على الله سرعة انتهاء الاجتماع .

يجب أن تكون الاجتماعات مثمرة .. يشعر الأعضاء حقيقة انهم
ذاهبون الى اجتماعهم ، وأنهم يعرفون شئون جمعيتهم ، ويهتمون بها .
لهم أفكارهم ومعلوماتهم ، وخططهم وآمالهم ، يحبون بعضهم بعضا ،
ويتحدثون سويا فى شئون الجمعية ، يستفسرون عن أى شىء يتعلق بشئون
الجمعية .. كل شىء فى الموضوع . وبذلك تكون هناك حياة بمشاركة
الأعضاء ، ولا ينبغى أن يسود فهم خاطىء بأن أعضاء مجلس الادارة هم
كل شىء ، أى أنهم هم فقط الذين يستحوذون على الخطب ، وكل شىء ،

وعندما ينتهى الاجتماع يشعر الأعضاء جميعا أن هناك تقدما ، ويكون هناك أمل دائما فى المستقبل • ينبغى أن تؤخذ كل الاستفسارات والملاحظات بعين الاعتبار ويعمل أعضاء مجلس الادارة على تنفيذها فى حدود الامكان وصالح الجمعية • ان الفهم المتبادل يدفع الجمعية الى الامام ، والعكس يؤدى الى التأخر وعدم تحقيق الأهداف •

١٠ — الفشل فى الاتحاد

Failure to Federate

لابد من وجود جهة مركزية تتجمع فيها كل المعلومات والبيانات ، كأسباب الفشل التى منيت بها بعض الجمعيات ، وذلك حتى تستفيد الجمعيات المنشأة حديثا بأخطاء الجمعيات الفاشلة السابقة • وغالبا ما يقوم الاتحاد التعاونى العام بهذه المهمة بل وراء يصدر نشرات تحليلية دورية لكى تبصر الجمعيات جميعا بالأخطاء والانحرافات التى تقود الجمعيات الى الفشل •

ان الجمعيات التعاونية هنا فى مصر تنشأ •• وتفشل نتيجة اخطاء •• ثم تقوم جمعيات اخرى ويكون مصيرها الفشل بنفس الأخطاء التى وقعت فى الجمعيات التى فشلت ، ما هو السبب ؟•• هل يعزى ذلك الى ان الجمعيات التى تنشأ لا تعرف شيئا عما حدث للجمعيات التى فشلت قبلها ؟•• ام انها كانت فى حاجة الى الاندماج ولكن لم تجد الارشاد والعلم الكافيين من هيئة مركزية تستطيع ان تستقى مصادرها ومعلوماتها ، وبياناتها منها ، وذلك حتى تتجنب مثل هذه الكارثة !!•

ان الجمعية التى تظن أنها تستطيع أن تحيا بمعزل عن الجمعيات الأخرى ، مصيرها الفشل . ان التعاون بين الجمعيات مثل التعاون بين الأفراد تعاون الأفراد يخلق الجمعية .. وتعاون الجمعيات يخلق الاتحاد .. أو الاتحادات ، كل خطوة تؤدى الى النجاح التعاونى . ان الشخص الغير عضو فى الجمعية التعاونية يعتبر غير عضو فى الحركة التعاونية .. كذلك الجمعية التعاونية التى لا تندمج فى اتحاد تعاونى تكون غير تعاونية ، ان قوة الحركة التعاونية تعتمد على المساعدة المتبادلة بين الأفراد ، كذلك قوة الجمعيات التعاونية تعتمد على مساعدة بعضها البعض .. ويظل هذا الاتحاد يتسع شيئا فشيئا . هذا هو التعاون وهذا هو معنى التعاون يسير الاتحاد خطوة خطوة حتى يمكن خلق البنيان التعاونى المحلى ، ثم الاقليمى ويتبع ذلك البنيان التعاونى القومى .. ثم البنيان التعاونى الدولى ، وبذلك نحقق العون المتبادل بين التعاونيات فى العالم أجمع .. أن هدف التعاون هو اتحاد الجمعيات التعاونية فى جميع الأمم .

ولتحقيق ذلك ، ينبغى ان تندرج الجمعيات المحلية فى الاتحادات الاقليمية .. ثم الاتحاد العام .. ويتم هذا فى كل دولة . ويجب ان يسبق التعليم اى نوع من انواع الاتحاد لأنه ينمى الفهم اللازم لتطوير وتقدم مثل هذا الاتحاد .

عقبات من الخارج

DANGERS FROM WITHOUT

١ - بيع المنافسين بأسعار أقل من سعر السوق

Underselling by Competing Business

يتحد التجار فى بعض الحالات لقطع السعر بقصد اخراج الجمعية من السوق ، وهم فى سبيل ذلك يتحدوا أو يتفقوا على أن يبيع كل تاجر سلعة معينة بأقل من الأسعار السائدة فى السوق ، ونتيجة لمثل هذا التصرف يتجه العملاء الى التجار ويتركون الجمعية ، وذلك لأنه فى استطاعة العضو أو العميل الحصول على ما يريد بسعر أقل لدى المحلات القريبة منه . ومثل هذا الموقف يتطلب حكمة ومرونة من جانب الادارة ، وهناك جمعيات كبيرة فعلا فى الخارج قابلت مثل هذا الموقف ونجحت ، وفى ضوء تجاربهم يجب على الجمعية أن تدعو الأعضاء وتخبرهم بحقيقة المراد بهم من تطبيق المنافسين لمثل هذه السياسة .

يجب مثلا دراسة السلع المنافسة لمعرفة هل هى أقل جودة ؟.. أو أقل فى الميزات من البضاعة التى توردها الجمعية ؟.. ويخطر العملاء بكل الوسائل الممكنة .. بالأعلان .. أو يشرح الأمر فى مكان مناسب فى واجهة المحل ، أما اذا كانت السلعة جيدة ، فينصح الأعضاء أيضا بشرائها .. أو تعمل الجمعية على شرائها لهم بوسائلها الخاصة .

وفى حالة وجود منافس خطر يقصد اخراج الجمعية من عالم التجارة ، يجب اظهار الحقائق أمام الأعضاء وتفهيمهم أهمية التعاون ، وابداء النصح بأهمية الولاء فى مثل هذه المواقف الحرجة فى حياة الجمعية .

٢ – تقارير زائفة عن الجمعية

False Reports About the Cooperative

لعل من أسوأ المواقف التى تصادفها الجمعيات التعاونية فى حالة اعتمادها على قوى وظيفية غير مؤمنة بفلسفة التعاون وأهدافه ، أن تعمل هذه القوى الوظيفية بما من شأنه تحقيق مصالح الشخصية مع مصالح الجمعية ، وبالتالى مع مصالح الأعضاء . ويزداد الحال سوءا اذا كان المدير من هؤلاء الذين تعينهم الجمعية لكفائتهم فقط ؛ بغض النظر عن ايمانه بالحركة التعاونية والدور الذى ينبغى أن يؤديه فى خدمة الأعضـاء . والسبب فى ذلك أن مثل هذا المدير يدير الجمعية وفى ذهنه انتهاز الفرصة للكسب بأى وسيلة من الوســائل ، التى يستطيع عن طريقها أن يحقق أهدافه فى الكسب . وقد شهدت الحركة التعاونية فى الخارج كثيرا من الحالات التى تكشف عن مثل هذه المواقف . وقد تبين مثلا فى الولايات المتحدة الأمريكية أن أحد مديرى الجمعيات كان يستهدف أن يكون له متجره الخاص ، فلجأ الى الأعضاء مسرا اليهم فى ثوب الصديق أن الجمعية فى عسر مالى ، وأنه ينصح الأعضاء بأن يحاول كل فرد منهم أن يحصــل على أكبر قدر ممكن من البضاعة عن طريق الائتمان ، وذلك حتى ينقذوا بعض رأسمالهم ، كما أتبع نصيحته بأن واجب الصداقة يتطلب من كل عضو أن يبلغ صديقه انقاذا له . وقد ترتب على هذا فعلا غلق الجمعية ، واستطاع المدير بأساليبه أن يشتريها ويديرها لحسابه الخاص ، وفى جمعية أخرى حدث ذعر بين الأعضاء نتيجة لاشاعة عن قرب حدوث انهيار فى الجمعية ، وأن الأعضاء لن يستطيعوا أن يستردوا أموالهم ، وذلك لأن الأموال أنفقت فى شراء البضاعة التى تتعامل فيها الجمعية . وكان نتيجة لذلك أن ذهب الأعضاء فى تجمع ليلا الى الجمعية ، وكسروا أبوابها ، وحمل كل واحد منهم من البضاعة القدر الذى يتصور أنه يقابل استثماراته

فى الجمعية . وعندما حضر المدير الى الجمعية فى الصباح ، وجد أن الجمعية قد سرقت ، والأغرب من هذا ان الذى سرقها هم أصحابها !!.. وانتهت الجمعية[1] .. هذه أمثلة عما يحدث فى الخارج ، وهناك أشياء مثلها وقريبة منها يمكن أن يحدث فى أى مجتمع من المجتمعات .

من أجل ذلك ينبغى على أعضاء مجلس الادارة أن يكونوا دائما يقظين ، وأن يراقبوا دائما الأمور ، وأن يهتموا اهتماما خاصا بالتأكد من أن المعلومات التى لدى الأعضاء صحيحة وسليمة وتطابق واقع الحال . أن على أعضاء مجلس الادارة أن لا يهتموا فقط بالتقارير المكتوبة .. عليهم أن يكونو أكثر حذرا من ذلك .. أن يراقبوا التقارير غير المكتوبة التى تصدر من الافواه المغرضة .. وذلك لأن كلمة تقال من هنا ، أو كلمة تقال هناك ، وتكون كلمة مغرضة تزيف الواقع قد يكون لهذه الكلمة أسوأ النتائج ، تماما كجذوة النار التى يعلوها الرماد ، فاذا ما هبت عليها الرياح اتقدت واشتعلت وتسببت فى النيران .

ان هناك دينا واجب الأداء للجمعية على اعضائها ، وهذا الدين يتطلب من كل عضو يسمع اى شخص يروج اى اشاعة على انها مقنعة ، نقول انه يجب على العضو ان يبلغ الجمعية عن اسم من يروج الاشاعة ، وعن المكان والمناسبة التى قيلت فيها الكلمة .. وينبغى على اعضاء مجلس الادارة ان يهيئوا المناسبة للمواجهة .. فالالسن غير الأمينة والتى تروج الأباطيل ينبغى أن تلام .. والآذان الامينة لابد وان تعرف دائما الحقائق .

---

(1) يذكر جيمس بيتر وارباس فى كتابه « مشكلات التعاون » صفحتى ٦٦ ، ٦٧ — ان هذين الحدثين وقعا فى ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية .

٣ – السماح بانضمام عديمى الولاء والمخربين

Admitting Disloyal and Disruptive Members

أن مبدأ الباب المفتوح للعضوية فى الحركة التعاونية ، من شأنه أن يسمح للجمعيه بأن تفتح أبوابها لكل راغب فى الانضمام اليها بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة • غير أن هناك استثناء أساسى لهذه القاعدة • هذا الاستثناء هو أنه لا ينبغى اطلاقا أن يسمح بالانضمام الى الجمعية لأى شخص تتسبب عضويته فى أدنى ضرر للجمعية • على أن يكون واضحا أن الضرر قد يتسبب عن قصد أو عن غير قصد • فمثلا هناك أشخاص يعرفون بطبيعتهم أنهم ثرثارون محبون للتدخل فى شئون غيرهم ، وهناك آخرون من مروجى الاشاعات ، والذين لا يتكلمون بالخير اطلاقا عن أى انسان ، ويتسببون دائما فى اثارة المتاعب • مثل هؤلاء الأشخاص اذا سمح لهم بالانضمام الى الجمعية يتسببون فى خرابها •

وهناك بعض الأشخاص الذين يتصفون بالمكر والدهاء ، مثل هؤلاء أيضا قد يتسببون بل انهم فعلا كثيرا ما يتسببون فى أضرار الجمعية • لأن هناك كثيرا من المناسبات التى تقيمها الجمعية ، هذا فضلا عن كثير من ألوان النشاط الاجتماعى أو الانتخابى التى تعد من أنسب الظروف التى يمكن أن يزاولوا فيها مكرهم ودهاءهم ، وقد يترتب على ذلك خلق الفرقة وبذر الأحقاد بين الأعضاء •

ومن العضوية التى ينبغى أن لا يسمح لها اطلاقا بالانضمام الى الجمعية ، هؤلاء الذين يتعارض نشاطهم الخاص مع نشاط الجمعية ، كفئة التجار مثلا ، فان هؤلاء بالقطع يكونون عديمى الولاء للجمعية ، بل انهم يتسللون الى الجمعية بقصد الاضرار بها • كذلك هؤلاء الذين يتصفون

بالتعصب . فان هؤلاء كثيرا ما يثيرون الجدل المرهق والمضنى فى مواضيع لا تدخل اطلاقا فى مجالى نشاط الجمعية • وبدلا من أن يهب الأعضاء وقتهم وجهدهم فى عمل مفيد من أجل صالح لجمعية وصالحهم ، نرى أن مثل هؤلاء الذين يتصفون بالتعصب لفكرة •• أو شخص •• أو هيئة •• أو دين •• الخ •• يثيرون الجدل ويضيعون الوقت ويرهقون أعصاب الأعضاء فيصيبهم الملل وقد يتركون الجمعية • أو على الأقل يبتعدون عن الاشتراك فى أى لون من ألوان النشاط نظرا لوجود مثل هولاء الأعضاء المتعصبين •

من أجل جميع ما ذكرناه سابقا ، يرى التعاونيون فى العالم أجمع أنه ينبغى أن تفحص طلبات الأعضاء جيدا ، وأن أى اهمال أو تهاون فى فحص طلبات الأعضاء قد تدفع الجمعية ثمنه باهظا •

المبحث التاسع

الإتحادات المركزية والعملية التسويقية

مقـــدمـــــة

يجمع علماء التنظيم التعاونى فى شتى انحاء العالم على اهمية الدور الهام الذى تقوم به الاتحادات التعاونية المركزية من اجل تحقيق التطور والتقدم للقطاعات المشرفة عليها ، ومن بين هـــذه المهام بذل الجهود التى تساير التطورات العلميـــة الحديثة بحيث تاخذ الحركة التعاونيـــة مكانها اللائق فى ظل المنافسة العاتية التى تعتبر من ابرز سمات مجتمعنا الدولى المعاصر ... كما يتفقون على ضرورة تركيز الجهود نحو تحسين الشئون الاجتماعية والاقتصادية للأعضاء التعاونيين ، واى جهد او نشاط لا يتركز حول ذلك المفهوم ... او يتم بدون النظر الى عائد اثر هذه الجهود على الأعضـــاء التعاونيين فان هـــذا يجافى منطق التعاون ، ويبعد تماما عن مفهوم النشاط التعاونى طبقا لفلسفة التعاون واهدافه ... وهناك اجماع على ان اشباع رغبات التعاونيين المشروعة وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية هو المبرر الحقيقى من وجود الاتحادات المركزية بصفة عامة ، والتسويق التعاونى بصفة خاصـــة ... فالاعضاء التعاونيين هم المحور الذى تدور حوله معظم نشاطات الاعمال التعاونية ، ابتداءا من الجمعية المحلية وانتهاءا بالاتحادات المركزية والاتحـــادات العامة ... حيث تلعب تصرفات كافـــة وحـــدات البنيان التعاونى دورا اساســـيا فى العمليـــة التسويقية وبدون فهم هذه الحقيقة تصبح الأعمال التى يقوم بها اى شخص او مجموعة من الاشـــخاص فى أى وحدة من وحدات البنيان التعـــاونى ، تصبح الموارد الاقتصادية عرضة للضياع ، او عدم الاستخدام الأمثل الذى قد يؤدى الى فشـــل التعاونيات وانهيارها ... او قد يؤدى الى تخلف الحركة اجتماعيا واقتصاديا ، وهذه نتيجة منطقية حينما لا يتحقق الانتاج وفقا لمعدلات النمو المستهدفة .

ومن اجل مناقشة بعض مشكلات الاتحادات التعاونية المركزية فى مصر نسوق فيما يلى بعض المعوقات التى اعترضت نشاط الاتحاد التعاونى المركزى الزراعى آملين من وراء ذلك الاستفادة من اخطاء الماضى .



التسويق التعاوني والعمولات والمصاريف التسويقية

من الحقائق العلمية التى تتعلق بفلسفة إنشاء التنظيمات التعاونية . سعيها نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية عن طريق إلغاء الوسطاء الذين يحملون السلعة الكثير من الأعباء . . . كذلك خفض تكلفة التسويق واستبعاد العمولات والمصاريف غير الضرورية . . . ومن أجل ذلك يراقب المنتجون التعاونيون كل مليم يصرف على تكلفة التسويق بكثير من الانتباه والحذر حتى لا يتحملوا أعباء فى غير موضعها . وكثيراً ما يوجه الفلاحون النظر إلى المشاكل التى يعانونها بسبب تعدد الخدمات التسويقية للحاصلات الزراعية . حيث يتداخل فى تداولها كثرة متعددة من أصحاب المهن ، يؤدى كل منهم خدمة تسويقية معينة . ويعتقد الفلاحون أن أصحاب هذه المهن يتقاضون عائداً أكثر من الجهد المبذول ، ومن هذا المعنى نعرض فيما يلى وجهة النظر التى تتعلق بهذا الموضوع .

توضيح :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه كثيراً ما يدور على ألسنة الفلاحين أنهم لا يعرفون حقيقة العمولات التى تخصم من حساباتهم والمصاريف التسويقية التى يتحملونها ، ولذلك يرتفع صوتهم من حين لآخر بالشكوى من أجل معرفة الحقائق التى تتعلق بالخصومات التى يتحملونها ، خاصة وأن هذه المعرفة تعتبر من حقهم ، هذا بالإضافة إلى أن الحقائق تعتبر خير دعامة لرسم السياسات الإدارية والإنتاجية والتسويقية .

من أجل ذلك فان أعضاء مجلس الشعب المعبرون عن آمال الفلاحين وآمانيهم كثيراً ما يتقدمون بأسئلة إستفسارية إلى السادة الوزراء المسئولين للتعرف على حقيقة العمولات والمصاريف التسويقية التى يتحملها المزارعون .
من أجل ذلك نفرد هذا الفصل للتعرف على حقائق هذا الموضوع من الأطراف صاحبة المصلحة الحقيقية . . . مجيبين[1] على السؤال الآتى :

ما أنواع العمولات التى تحصل من الزراعين؟ وما الجهات التى تحصل لمصلحتها هذه العمولات ؟ وما السند القانونى لتحصيل هذه العمولات ؟ وما قيمة المبالغ التى خصمت لحساب الاتحاد التعاونى المركزى من الزراعين منذ سنة ١٩٧١ حتى الآن ؟ وما أوجه صرف هذه المبالغ ؟

---

(١) يرجع إلى مضبطة الجلسة السابعة والأربعين لمجلس الشعب بتاريخ ١١-٤-١٩٧٦ صفحة ١١ وما بعدها .

ورداً على هذه الإستفسارات نوضحها فيما يلى :

أولا – أنواع العمولات التى تحصل من الزارعين هى :

(أ) العمولات والمصاريف التسويقية التى يتحملها المنتج عن تسويق المحاصيل

	القطن	البصل	الثوم	الأرز	فول سودانى	سمسم
	مليم	مليم	مليم	مليم	مليم	مليم
عمولة لبنك التسليف	٥٠	٢٥٠	٢٥٠	١٠٠	–	–
تضريب ثمن القطن	١٠	–	–	–	–	–
تستيف وأخذ جشنى الوزن والفرز	–	٣٠	–	–	–	–
نقابة المهن الزراعية	١٠	١٠	٥	٥	–	–
صندوق التسويق	–	٢٠	٢٠	٢٠	–	–
تأمين ذاتى	٢٠	٣٠	–	٣٥	٢٠	٥٠
غرامة مواجهة تحكيم	–	٢٠	٢٠	١٠	–	–
مشروع الإطفاء	١٠	–	–	–	–	–
تمرير على الميزان	١٠	–	–	–	–	–
الهيئة العامة للتعاون الزراعى	٢٠	–	–	–	–	–
جمعية منتجى القطن	١٥	–	–	–	–	–
نصف أجرة القبانية والمراجعة	٣٠	٣٥	٣٥	٦٠	–	–
الإتحاد التعاونى الزراعى المركزى	٢٠	–	–	–	–	–
أعمال الفرز وتحكيم	٣٠	–	–	–	–	–
الجمعية المركزية بالمحافظة	–	–	٢٠	–	–	–
صندوق الخدمات بالمحافظة	٤٥	–	–	٥٠	٣٠	٥٠
جمعية منتجى الأرز	–	–	–	٤٠	–	–
	٢٧٠	٣٩٥	٣٥٠	٣٠٠	٥٠	١٠٠

(ب) العمولات التى تحصل من الزراعين لحساب التعاونيات

مليم	
١٥	عن كل جنيه من أثمان المحاصيل المسوقة تعاونياً . وهى القطن والأرز والبصل والفول السودانى والسمسم إبتداء من ٧٣/٧/١٢
٥	عن كل جنيه من السلف التى تمنح للأعضاء إبتداء من السنة الزراعية ١٩٧٣/١٩٧٢ .
١٥	عن كل كيلو من الكسب أو العلف من السنة الزراعية ١٩٧٣/٧٢ وتعدلت إلى ١ مليم من ١٩٧٥/٦/٤ .
١٥	عن كل جنيه من قيمة التكاليف التى يتحمل بها العضو فى مكافحة الآفات بعد إستبعاد قيمة المبيدات المستخدمة إبتداء من مقاومة ١٩٧٣
٣٥٠	عن كل فدان حيازة منزرعة وكسوره إبتداء من عام ١٩٧٣ .
٢٥	عن كل جنيه من قيمة الآلات أو الأدوات التى تستوردها الجمعية رأساً من المستوردين والتى يحصل عليها العضو عن طريق الجمعية كتعويض للجمعية عن قيمة الخفض الذى تحصل عليه من بنك التسليف إبتداء من ١٩٧٣/٧/١ .

ثانياً – الجهات التى تحصل لمصلحتها هذه العمولات :

أوردنا بالجدول آنف الذكر الجهات المقرر لصالحها العمولات على وجه التفصيل .

أما العمولات التى تحصل من الزارعين لحساب التعاونيات ، والتى لم يشملها الجدول ، فانها توزع بنسبة ٧٥٪ لحساب الجمعيات التعاونية

الزراعية بالقرى ، ٢٥٪ لحساب الإتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، والنسبة الأخيرة مخصصة بقرارات من الجمعيات ذات الشأن .

ثالثاً – السند القانونى لتحصيل هذه العمولات من الزارعين :

المادة ٢٢ من النظام الداخلى للجمعيات التعاونية الزراعية تجيز لها تحصيل عمولة مقدارها ٣٪ لسد مصاريفها من قيمة ما يسوقه العضو تعاونياً ، ويعتبر النظام الداخلى للجمعية متمماً لأحكام قانون التعاون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ ولائحته التنفيذية بنص صريح فى مقدمة عقد التأسيس والنظام الداخلى لكل جمعية تعاونية زراعية متعددة الأغراض بالقرى .

ومما هو جدير بالذكر أن الجمعيات تحصل ١,٥ ٪ فقط . . وليس ٣ ٪ كما يجيز لها نظامها ذلك .

أما العمولات الأخرى الواردة بالجدول لمختلف الجهات . . فقد تضمنتها نظم تسويق المحاصيل تعاونياً ، وهى التى تضعها لجان التسويق العليا وتناقش بلجنة الزراعة والرى بمجلس الشعب ، ثم يصدر بها قرار وزارى لكل محصول على حدة .

رابعاً – أما بالنسبة للمبالغ التى خصمت لحساب الاتحاد التعاونى المركزى من الزارعين منذ سنة ١٩٧١ حتى الآن :

أود أن أوضح أن الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى . . هو قمة البنيان التعاونى ، ولا يتعامل مع الزارعين مباشرة ، وإنما من خلال الجمعيات التعاونية الزراعية .

ويسرنى أن أورد فيما يلى قيمة ما آل للاتحاد التعاونى الزراعى المركزى من حصيله هذه العمولات .

السنة	المبلغ		ملاحظات
	مليم	جنيه	
حتى ١٩٧٢/١٢/٣١	٤٢٨	٣٢٨٨١٧	منذ إنشائه الإتحاد حتى ١٩٧٢/١٢/٣١
١٩٧٣	٤٠٥	١٣٠٨٧٥٦	
١٩٧٤	٥٧٤	١٥٣٥٠٨٦	
١٩٧٥		١٧٠٠٠٠٠	منتظر تحصيله
الجملة	٤٠٧	٤٨٧٢٦٦٠	على إمتداد الخمس سنوات بما فيها المنتظر تحصيله لسنة ١٩٧٥

خامساً – أوجه صرف هذه المبالغ :

يقوم الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى بالإنفاق على أوجه النشاط التعاونى التى أنيطت به بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ والتى تناولتها تخصيصاً المادتان ٥٧ ، ٦٥ من هذا القانون . ومن أهمها مراجعة ميزانيات الجمعيات التعاونية الزراعية – تدريب أعضاء مجالس إدارة الجمعيات التعاونية والعاملين بها على مختلف مستويات التدريب ، ومعاونتها فى تحقيق أغراضها .

وبصفة خاصة فى عمليات الإقراض والتوريد والخدمة . وفى ترشيد نظام التسويق التعاونى والدعم المادى الذى يقدم للجمعيات لاستكمال مقاراتها أو للقيام بمشروعات إقتصادية أو إجتماعية . . هذا إلى جانب عقد المؤتمر التعاونى العام وتمثيل الحركة التعاونية الزراعية المصرية فى الخارج للاعلام عنها من خلال تبادل الخبرات التعاونية فى المجالات العربية والأفرو أسيوية والدولية مع الدول الصديقة شرقاً وغرباً . والتى أدت إلى أن تتبوأ مصر مركزاً مرموقاً عربياً ودولياً .

وللقيام بهذه الواجبات . . تطلب الأمر أن يكون الاتحاد قريباً من الجمعيات التعاونية من خلال فروعه بالمحافظات والمراكز ، والتى تستوعب الجزء الأكبر من العمالة ، وتخدمها إدارات رئيسية بالمركز الرئيسى ، وتستنفد أجور العمالة الجزء الأكبر من مختلف عائدات الاتحاد . . ومما هو جدير بالذكر أن الاتحاد يستقطع سنوياً من إيراداته إحتياطياً لبناء مجمع تعاونى – مودع بحساب خاص بمؤسسة الائتمان الزراعى والتعاونى بلغ رصيده فى نهاية ١٩٧٤ مبلغ ٧٥٠,٠٠٠ جنيه هذا . . ويتم الصرف فى الاتحاد طبقاً للائحة المالية والإدارية وتخضع حساباته وموازنته لفحص وتفتيش الجهاز المركزى للمحاسبات .

سادساً – أما فيما يتعلق بموضوع مناقشة موازنة الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى أمام مجلس الشعب :

فان المادة ٦٦ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ تعامل الاتحاد التعاونى الزراعى معاملة الجمعيات التعاونية الزراعية من حيث سريان الأحكام الموضوعية والإجرائية عليه . . ومن بينها المادة ٤٤ من نفس القانون – التى تجعل من الجمعية العمومية للاتحاد السلطة التى تملك التصديق على ميزانية وحسابات الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى . . كل ذلك دون ما إخلال برقابة الدولة والتى يقوم بها الجهاز المركزى للمحاسبات والجهة الإدارية المختصة (الهيئة العامة للتعاون الزراعى) . وتعرض تقاريرها عن نتائج فحص الحسابات على الجمعية العمومية للاتحاد سنوياً .

تعقيب السيد عضو مجلس الشعب[1] :

إن الدستور يقضى بألا تفرض ضرائب تجبى أموال من المواطنين إلا بقانون ، يقره مجلس الشعب . وليس بقرار من الوزير المختص ، وبعد أن يصدر القانون ، يبدأ حق الوزير فى إصدار القرارات اللازمة لتنفيذه . من هنا أقول : إن العمولات التى تحصل من الفلاحين ، الذين تسوق محاصيلهم تعاونياً ، دون رضائهم – وأكرر وأقرر دون رضائهم – ليس لها سند من القانون ، ولأنه حتى هذه اللحظة ، ليس هناك محضر لجمعية تعاونية واحدة على مستوى مركز العدوة ، على الأقل يقبل فيه المواطنون أن تحصل منهم هذه العمولات . هذه حقيقة أقررها من أجل الحق . لا أستهدف هيئة معينة . ولا أهاجم أشخاصاً معينين ؛ ولكنى أعلم تماماً العلم أن الساكت عن الحق شيطان أخرس .

(١) يرجع إلى المضبطة سالفة الذكر صفحة ١٣

إن الدستور يجب أن يصان ، والنائب من حقه أن يدافع عن الدستور . الدستور يقول لا تنشأ ضرائب ولا تجبى أموال إلا بقانون ، والدليل على هذا إستمده منذ بدأ تطبيق قانون الحكم المحلى ، فقد رأى بعض السادة المحافظين إصدار قرارات بفرض رسوم تحصل من الفلاحين على محاصيلهم ، وعندما طعن فى دستورية هذه القرارات — بعد أن حصلت الأموال لمدة سنتين متتاليتين — رأت الحكومة أن ترجع إلى المجلس مسترشدة بالدستور ، ولو أن الحكومة كانت قد فعلت غير هذا لكان ما اتخذ مخالفاً للدستور . فقد عادت الحكومة إلى المجلس وقدمت قانون الحكم المحلى ورأت أن يكون بأثر رجعى حتى تسبغ على الأموال التى حصلت — دون وجه حق — صفة الشرعية .

يا للعجب تحصل الملايين من المواطنين ودون رضائهم ، بمجرد قرار من الوزير ! إننى أريد نصاً قانونياً يعطى السيد وزير الزراعة والرى ، باعتباره الوزير المختص والمسئول عن التعاونيات ، الحق فى أن يفرض مثل هذه العمولات أو الضرائب .

إننى ياسيادة رئيس المجلس لست قانونياً ، ولكننى عاصرت الحياة النيابية لفترة طويلة ، أتحدى إن كان هناك قانون أعطى الوزير الحق فى أن يفرض — بقرار — ضرائب على المواطنين ! . فحتى معونة الشتاء صدرت بقانون ولم تكن بقرار ، ولذلك فاننى أطعن فى شرعية ذلك القرار ، ولسوف أتقدم كمواطن بطعن إلى مجلس الدولة مطالباً بالغاء هذا القرار ، ورد المبالغ التى حصلت من المواطنين كاملة .

وفيما يتعلق بالعمولات فان العمولات التى تحصل ورددن ضا الناس لحساب الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى هى :

١,٥ ٪ عن المحاصيل التى تسوق ، والعجيب إننى كمواطن عندما أورد قطناً بما قيمته ١٠٠٠ أو ١٥٠٠ جنيه وأكون فى نفس الوقت مديناً بمبلغ ١٠٠٠ أو ١٥٠٠ جنيه ونتيجة خصم هذه العمولة سأخرج مديناً . . اللهم لا حول ولا قوة إلا بك . . يا للعجب أولادى جوعى ورغم ذلك يخصم ١,٥ ٪ من هذا المبلغ وأخرج مديناً للدولة !

الفلاح الصغير والاتحاد المركزى :

إننا جميعاً نرحب بالتعاونيات ، فالاتحاد التعاونى الزراعى المركزى بجميع أجهزته التعاونية من الدارسين والفاهمين للتعاون نحترمهم ونجلهم ، والسيد رئيس المجلس زراعى ، على علم تام بالتعاون ، فالتعاون لمصلحة المواطنين ، والثورة قامت لمصلحة المواطنين ، والتعاون هو أول شئ أرست الثورة قواعده ، لحماية المواطن الصغير من المستغل الكبير ولكن بهذه الطريقة لا يزال المواطن المسكين الغلبان يستغل بواسطة المواطن الكبير ؛ فالفلاح البسيط تحصل منه ١,٥٪ عمولة على محاصيله ، ثم ٢٠ قرشاً عن كل طن من السماد سواء كان بالنقد أو بالأجل ، و ٣٥ مليما تحصل من كل شخص مساهم فى الجمعية وقد زيدت إلى ٤٠ مليما ، بمعنى أنه إذا كان هناك – على سبيل المثال – ٦ ملايين مساهم فالمبلغ المتحصل يكون ٦ ملايين مساهم × ٤ = ٢٤٠ ألف جنيه . وهذه المبالغ الكبيرة تذهب رأساً إلى القاهرة حيث الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، ولا تعلم الجمعيات عنها أى شىء على الإطلاق ، ومثال ذلك الكسب ، فطن العلف يحصل عنه ١,٥ جنيه عمولات ، يخصص ثلاث أرباع هذا المبلغ للجمعيات الزراعية والربع الباقى للاتحاد التعاونى المركزى وأحمد الله أن أغنانى السيد المهندس الكبير وزير الزراعة والرى عن تبيان ضخامة الحصيلة من الرسوم والعمولات التى يفرضها

الاتحاد التعاونى المركزى فقد أورد فى إجابته عن السؤال إنها ملايين الجنيهات . فى حين أن هناك ميزانيات لدول لا تتعدى ملايين قليلة . فليبيا قبل الثورة كانت ميزانيتها ٢ مليون جنيه والأردن كانت موازنته مليون جنيه فقط . أما الإتحاد التعاونى الزراعى المركزى فميزانيته عدة ملايين . ورغم ذلك فانى أعجب من القول بأن هذا لا يناقش فى مجلس الشعب لأنه من حق الجمعية العمومية للاتحاد أن تنعقد وأن تناقش وأن تقرر . المفروض أن هذا مال عام . . مال للدولة . وليس ملك شركة خاصة وحتى لو فرضنا أنها شركات خاصة . فمن حق الدولة عليها أن تحاسبها لتحصل على مستحقاتها ، كذلك فالشركات الخاصة كانت فى الماضى ملزمة بنشر موازناتها فى الصحف

السند القانونى للتحولات :

إن الجهاز المركزى للمحاسبات – وهو الذى يباشر سلطاته فى مراجعة حسابات وأعمال الإتحاد التعاونى المركزى – يأتى هنا وأناقشه فيا للعجب بأى منطق أناقش الأصل ولا أملك أن أناقش الفرع !! إن هذا المنطق عجيب . والأعجب من ذلك أن تترك ملايين الجنيهات هكذا . وتبعثر يميناً ويساراً أموال الكادحين الفقراء ، ليصبحوا مدينين بألف أو بألف وخمسمائة جنيه . ويحجز عليهم الصراف ويخرب بيوتهم ، ويخصم منهم أولا حساب الإتحاد التعاونى . وللأسف يقال بعد ذلك إن التعاونيات تعمل لخدمة المجتمع والكادحين من الفلاحين . ولكننى أتساءل : ما هى الخدمات الجليلة التى أداها الاتحاد التعاونى المركزى للتعاونيين من الفلاحين المساكين ؟

إن البند الخامس من المادة (٢٠) من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ فى شأن قانون التعاون يقضى بأن تئول للاتحاد التعاونى

المركزى نسبة ٥ ٪ من العمولات ، تودع قيمتها فى صندوق لرعاية العمال الزراعيين ، وإننى أتساءل : ما هى هذه الرعاية ؟ وأين هى ؟ وهل تمت ؟ أقول لا ، والله لم تتم ، وإذا قيل إنه لا بد أن تصدر لائحة من مجلس إدارة الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى تحدد ماهية وكنه هذه الرعاية ، أقول : لماذا لم تصدر اللائحة وقد انقضت مدة طويلة على صدور ذلك القانون ؟ ومن هنا فاننى ألوم كل اللوم مجلس إدارة الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، الذى يستخدم كل سلطاته الممكنة ، ويغفل هذه النقطة رغم أنها تخص الفقراء أصحاب الحق .

إن المسألة أكبر مما أتصور ، ولقد كتبت فيها الصحافة كثيراً ، وشكا لى المواطنون كثيراً . وعلى سبيل المثال فقد كتب الزميل رشاد الشبراخومى فى باب « بريد القرية » بجريدة الأخبار ، عن العمولات التى تحصل دون وجه حق ، كذلك فقد تساءل مواطن آخر – لا أذكر إسمه الآن – فى باب « عزيزى المحرر » فى ذات الجريدة عن العمولات التى تؤخذ على على محصول القطن وعن مصيرها ، ومن هذا المنطلق تقدمت بسؤالى هذا .

أما أين تصرف هذه المبالغ فاننى يا سيادة الرئيس أطالب السيد المهندس وزير الزراعة والرى ، بأن يجيبنى على بقية سؤالى إذ أن لسؤالى بقية ، فان سؤالى يتضمن التساؤل عن السند القانونى لتحصيل هذه العمولات من المزارعين . ؟

أقول إنه ليس هناك سند قانونى ، كذلك تضمن سؤالى التساؤل عن المبالغ التى جمعت من هؤلاء الزارعين ؟ أقول ، ولله الحمد ، ملايين ، وما هى أوجه صرفها ؟ أقول إنه لم تثبت لنا جه صو[illegible] كذلك [illegible] وأين أهداف الاتحاد

الزراعى المركزى ؟ أقول إن من أهداف هذا الاتحاد القيام بانشاء مقار للجمعيات التعاونية الزراعية ، ولكننى أستطرد متسائلا : كم مقراً أنشئ لتلك الجمعيات على مستوى الجمهورية ؟ وما هى المبالغ التى دفعها الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى من أجل إنشاء مقار للجمعيات التعاونية الزراعية ؟

أقول إنه لم ينشأ مقر لهذه الجمعيات إلا فى محافظة واحدة ومركز واحد . . لماذا ؟ إن المعنى فى بطن الشاعر ، كما يقولون ؟ ! وعلى سبيل المثال أتساءل هل قام الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى بانشاء جمعيات تعاونية زراعية فى المنيا أو فى سوهاج أو فى قنا أو فى الشرقية ؟ أقول لا . لماذا ؟ لقد دفعت مبالغ لمواطنين كى يقيموا مقار للجمعيات التعاونية ، وظاهر هذا خدمة التعاون لكن حقيقته يا سيادة الرئيس دعاية إنتخابية ، وخدمة شخصية فقط . هذه حقائق .

الاتحاد والانحرافات :

إن هناك إنحرافات كثيرة فى الاتحاد التعاونى وأن السيد المهندس وزير الزراعة والرى لم يجب عن بقية سؤالى ، وفى حالة عدم إستكمال إجابته ، سأكون مضطراً لتوجيه إستجواب فى هذا الشأن ، لأن فى المسألة مخالفة دستورية وقانونية ، والسؤال المطروح : هل باشر الجهاز المركزى للمحاسبات سلطاته فى مراجعة ومناقشة حسابات الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ؟ وهل أورد تقريراً بهذا ؟ وهل ضمن هذا التقرير ملاحظاته وما هى هذه الملاحظات إن وجدت ؟ فاذا لم يكن السيد وزير قد أجاب على كل ذلك ، أرجو أن يجيب الآن ، وإن كان السؤال لم يصل السيد الوزير بعد ، فاننى على إستعداد لتقديمه لسيادته ، وإلا سأضطر لأن أوجه إستجواباً فى الغد إرضاء لله ولضميرى وللمواطنين وإرضاء للحق لأننى أعلم أن « محمداً

بن عبد الله « صلى الله عليه وسلم » وهو الديمقراطى الأول قال حينما جاءه بعض الصحابة يرجونه أن يعفو عن « مخزومية » عندما سرقت قال « إنما هلك الذين من قبلكم إنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد . والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطع محمد يدها » صدق رسول الله .

هذه هى الديمقراطية السليمة ، هذه هى النظافة ؟ هذا هو الطهر . . . من أجل ذلك أتساءل وأرجو السيد الوزير أن يجيبنى ، لأنه فى الواقع لم يجب على الجزء الأخير من سؤالى وهو : هل باشر الجهاز المركزى للمحاسبات سلطاته فى مراقبة حسابات الاتحاد التعاونى ، وهل أصدر تقريراً بهذا ؟ وهل ضمن تقريره ملاحظات ، وما هى هذه الملاحظات ؟ . إن ما لدى من معلومات عن التصرفات والمخالفات المالية وغير المالية كثير وخطير .

تعقيب لعضو آخر من أعضاء مجلس الشعب [1] :

بادئ ذى بدء ، أود أن أوضح ما أثير من نواح دستورية وقانونية ، وأقول إن المصاريف التى تخصم من المحاصيل المسوقة تعاونياً هى مصاريف تسويقية . كالوزن والفرز وإعداد مراكز التجميع . . . إلخ . وهذه كلها تعد مصاريف تسويقية يصدر بها قرار من الوزير المختص ، بنظام التسويق . وإذن فهى ليست بضريبة ، ولا بعمولة ولا بجباية .

لقد كانت هذه المصاريف التسويقية قبل مزاولة الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى لنشاطه تبلغ ٤٢٥ مليما عن كل قنطار قطن – على سبيل المثال – وقد عقدت لجنة الزراعة والرى بالمجلس عدة إجتماعات إنتهت فيها إلى تخفيض

---

(١) السيد العضو ناصف عبد المقصود طاحون مضبطة مجلس الشعب السابقة ص ١٦ .

هذا المبلغ إلى ٢٢٥ مليما فقط ، رفعت فى العام الماضى — نظراً لارتفاع الأجور والعمالة إلى ٢٧٠ مليما .

وبالنسبة لما أثاره السيد العضو عن العمولة ومقدارها واحد ونصف فى المائة التى تخصم لحساب الجمعيات التعاونية. فإننى أقول أن مصدرها القانون، إذ أن المادة ٢٢ من النظام الداخلى صريحة فى هذا فهى تقضى بأن للجمعيات التعاونية أن تتقاضى عمولة قدرها ٣٪ من قيمة كل محصول يسوق تعاونياً لتغطية أعباء هذه الجمعيات .

إن الجمعيات التعاونية من الناحية القانونية — كما يعلم السادة الأعضاء — أصبحت غير قائمة ، لماذا ؟ لأن هذه الجمعيات فى الفترة الماضية تعرضت جميعها للافلاس ، لزيادة مصروفاتها حيث أن جميع الخدمات الزراعية من إنشاء مخازن للجمعيات ، وتعيين أمين للمخزن ، وكاتب للحسابات كل هذه الأعباء كانت تتحملها الجمعيات التعاونية الزراعية ، فمن أين يمكن تغطية كل هذا ؟ لقد تقدمنا للحكومة عدة مرات لتغطية هذه الأعباء نظراً لأن هذه الجمعيات تقدم خدمات ، وأن الأجهزة التى تقوم بتأدية خدمات تتقاضى مقابلا مادياً عنها ، والحكومات المتتالية أوضحت أن الحركة التعاونية يجب أن تعتمد على نفسها .

نحن الفلاحين حينما خصم منا الـ ٣٪ قلنا إن هذا مقابل المصاريف التسويقية .ولا نستطيع أن نلغى اليوم الـ ٣٪ إلا إذا ألغيت المصاريف التسويقية .

لقد عرضت المصاريف التسويقية على الأجهزة المتعددة القائمة بالتسويق ، ووجد أنه لا يمكن تغطية هذه المصاريف

من مصادر أخرى ، ولذلك اتفق على أن تكون ١.٥ ٪ فقط ، وتحصل لحساب الجمعيات التعاونية وليس لحساب الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، وهذا منصوص عليه فى صلب القانون ومن ثم فليست هناك مخالفة دستورية كما أشار إلى ذلك السيد العضو .

أما بالنسبة لل ٢٥٪ من هذه العمولة التى يتقاضاها الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، فكما يعلم السادة الأعضاء أن القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ يقضى بأن لكل جمعية تعاونية أن تستعين بأحد المحاسبين والمراجعين المعتمدين فى السجل لمراجعة ميزانيتها ويتقاضى أتعابه من حساب الجمعية . ثم صدر القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ وقضى بأن الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى هو الذى يقوم بانشاء جهاز لمراجعة حسابات الجمعيات التعاونية وإعداد ميزانيتها تخفيفاً عن كاهل هذه الجمعيات ولإظهار حقيقة موقفها ، ولأول مرة فى تاريخ الحركة التعاونية تصدر ميزانيات الجمعيات التعاونية الزراعية فى مواعيدها . لقد كانت هذه الميزانيات فى الماضى لا تصدر قبل مضى أربع أو خمس سنوات على الموعد المحدد لها واليوم ونحن فى شهر إبريل سنة ١٩٧٦ ، أعلن أنه تم إعداد ميزانيات الجمعيات التعاونية الزراعية عن عام ١٩٧٥ وستطرح على الجمعيات العمومية لهذه الجمعيات للتصديق عليها .

أما اليوم ، فبعد أن كانت كل جمعية تتحمل مبلغاً يتراوح بين ٢٠ و ٢٠٠ جنيه أتعاباً للمحاسبين والمراجعين ، فقد نظمت هذه العملية بموجب القانون الذى سبق أن وافقتم حضراتكم عليه ، على أساس أن يقوم بها جهاز متخصص بالاتحاد التعاونى الزراعى المركزى .

لقد تساءل السيد العضو عن ميزانية الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ؟ وأنا أتساءل بدورى عما إذا كانت الموازنة العامة

للدولة قد أدرج بها مبالغ للاتحاد التعاونى الزراعى المركزى للقيام بهذا العمل ؟ إذا كان ذلك كذلك ، فى هذه الحالة ، كان لنا أن نعترض على نسبة ٢٥ ٪ من مصاريف التسويق التى يحصل عليها الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى وقد جاءت موازنة الدولة خلواً من إعتمادات للاتحاد التعاونى ، فمن أين ينفق على الجهاز الذى سيقوم باعداد ومراجعة ميزانيات الجمعيات ؟ من أجل ذلك ، إجتمعت الجمعيات العمومية للجمعيات التعاونية وقررت تحصيل نسبة ٢٥ ٪ من العمولة تئول إلى الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، وهذا ثابت فى محاضر إجتماعات مجالس إدارات الجمعيات التعاونية ، نظير القيام بأداء هذه المهمة .

أما المبالغ التى ذكرها السيد وزير الزراعة والرى وهى التى تم تحصيلها خلال السنوات الخمس الماضية فقد بلغت نحو ٤,٨٧٢,٠٠٠ جنيه ، أى ما يعادل مليون جنيه عن كل سنة ، إن الجهاز الذى أنشأه الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى لأداء هذه المهمة أصبح له ٢٠ فرعاً فى المحافظات ، ٢٠٨ مكاتب موزعة على جميع أنحاء الجمهورية ، فمن أين سينفق الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى على هذا الجهاز ؟

وفيما يتعلق بما أثاره السيد الزميل بشأن تقارير الجهاز المركزى للمحاسبات ، فأحب أن أعلن للسيد الزميل أن الجهاز المركزى للمحاسبات فحص جميع أعمال وحسابات الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى وقدم تقريراً مفصلا بملاحظاته عليها . ورغم أن الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى وليد جديد ، وكل عمل جديد له أخطاء ، فان الملاحظات التى أبداها الجهاز المركزى للمحاسبات على أعمال الاتحاد التعاونى تعتبر أقل من أية ملاحظات أبدا ما على أعمال أية جهة أخرى ، وهذه الملاحظات مثبتة فى التقرير الذى وزع على

السادة أعضاء المجلس وتمت مناقشته ، بل إننا فى الاتحاد التعاونى طالبنا بالحاح أن يوزع هذا التقرير على مستوى القواعد التعاونية وهى الجمعيات التعاونية المركزية والجمعيات التعاونية المشتركة حتى تتابع هذا العمل .

إن إنفاق الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ليس بعيداً عن كل رقابة ، فطبقاً للقانون فان من حق الجمعية العمومية مناقشة ميزانيته وإعتمادها .

ولقد خصص من المبلغ الذى أشار إليه السيد وزير الزراعة والرى مبلغ ٧٥٠ ألف جنيه لإنشاء مبنى كمقر أو مجمع تعاونى . كما أن هناك أيضاً مبلغ ٥٠٠ ألف جنيه فى ميزانية سنة ١٩٧٤ خصصت للمشروعات الزراعية الاستثمارية ولكهربة الريف — ليس للاضاءة — باستخدام الكهرباء فى الصناعات الزراعية — ولقد أعدت بالفعل مشروعات إستثمارية زراعية تمت دراستها ، ولا أريد الخوض فى تفاصيلها الآن .

أما ما أثير بشأن نسبة الـ ٥٪ التى تحصل لرعاية عمال الزراعة فان القانون نص على أن كل جمعية تعاونية محلية ، وكذا الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى تخصص ٥٪ من فائض أرباح عملياتها لصندوق رعاية عمال الزراعة ، وهناك دراسات وإتصالات بين الاتحاد العام لعمال الزراعة والاتحاد التعاونى لتوجيه هذا المبلغ التوجيه السليم ، وهذا المبلغ غير مدرج فى ميزانية الاتحاد التعاونى المركزى بل هو مودع فى بنك التسليف لاستثماره تنفيذاً لأحكام القانون التى تقضى بأن يضع الوزير المختص مع الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى النظام الخاص بهذا الصندوق لاستثمار أمواله .

والاتحاد التعاونى لم ينتظر ، بل قام بايداع المبلغ فى حساب خاص ببنك التسليف الزراعى والتعاونى لاستثماره بفائدة ٣٪ فى السنة .

من البديهى أن كل من يعمل ، من حق أى مواطن أن يعلم نتيجة هذا العمل ، أن الاتحاد التعاونى يعمل فى النور ، وكل مستنداته موجودة لكل من يريد أن يطلع عليها . ولن أعدد الأعمال التى قام بها الاتحاد التعاونى ولا يخفى علينا ما يقوم به الاتحاد — بل يكفى أن أقول أن الاتحاد التعاونى بالتعاون الكامل مع بنك التسليف وجهاز المراجعة بالاتحاد التعاونى الزراعى المركزى قد ضبط حسابات الفلاحين . وحضراتكم تذكرون أنه منذ ثلاث سنوات لم يكن للسادة الأعضاء حديث فى التعقيب على السياسة الزراعية ولا فى لجنة الزراعة والرى إلا عن حسابات الفلاحين وعدم إنضباطها . ويكفينا اليوم أننا ونحن نناقش السياسة الزراعية . لا نتحدث عن حسابات الفلاحين . ولا أقول إنها أصبحت منضبطة ١٠٠٪ لأن هناك بعض منها غير منضبط . ولكن بالتعاون الكامل بين بنك التسليف الزراعى والتعاونى وأجهزة الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، تم تصحيح نسبة كبيرة جداً من حسابات الفلاحين . مما مكن هذه الجمعيات — وأنا فخور بذلك — من إعداد ميزانياتها قبل موعدها بشهرين ، وهذه الميزانيات موجودة فعلا ومن حق كل مواطن الاطلاع عليها .

وفى ختام كلمتى أؤكد أن كل ما يقوم به الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى قانونى ودستورى ، وأن ما يخصم هو كمصاريف تسويقية وليس عمولة ولا ضريبة ولا جباية . هذا ما أردت أن أوضحه ، وشكراً .

تعقيب السيد المهندس وزير الزراعة والرى :

لقد إستبان لى من تعليق السيد العضو السعدى عبد الحميد على إجابتى عن السؤال أنه قد أضاف ثلاث نقاط أخرى .

النقطة الأولى ، تساءل سيادته عما إذا كان الجهاز المركزى للمحاسبات

قد باشر سلطاته فيا يختص بمراجعة حسابات الاتحاد التعاونى المركزى وأعتقد أن السيد العضو ناصف طاحون قد أجاب عن هذا التساؤل باستفاضة .

النقطة الثانية ، تتعلق بالمصروفات ، ولدى الآن بيان يحتوى على جميع الأرقام الخاصة بأبواب مصروفات الاتحاد التعاونى المركزى وأنواعها . وهى تكلفة العمالة : مصروفات دعم النشاط التعاونى ، تكلفة الإدارة الشعبية ، ومصروفات عمومية وإدارية . كل هذه الأنواع من المصروفات مبوبة فى جدول أودعه مكتب المجلس للاطلاع عليه . كذلك هناك مخصصات مرحلة حتى ٣١ ديسمبر سنة ١٩٧٤ أودعها مكتب المجلس للاطلاع عليها .

النقطة الثالثة ، تتعلق بمدى مشروعية تحصيل هذه العمولات بقرارات وزارية ، أريد أن أقول أن هناك أنواعاً كثيرة من العمولات تحصل من الزارعين ، ولذا أرجو السيد رئيس المجلس بأن يحيل هذا الموضوع إلى لجنة الزراعة والرى لمناقشته وإتخاذ قرار بشأنه وإنى على إستعداد لتنفيذ هذا القرار .

السيد العضو صاحب السؤال :

إن سؤالى للسيد الوزير محدد وهو هل باشر الجهاز المركزى مسئوليته بالنسبة لمراجعة حسابات الاتحاد التعاونى المركزى ، وما هى ملاحظاته فى هذا الشأن ؟

كلمة لرئيس المجلس :

بصفتى رئيساً لهذا المجلس أستطيع أن أرد على هذا السؤال ، فتقارير الجهاز المركزى للمحاسبات عن أجهزة الدولة ترد إلى المجلس ، وبالتالى فتقرير هذا الجهاز عن الاتحاد التعاونى المركزى موجود بالمجلس ويستطيع

السيد العضو الاطلاع عليه وأخذ صورة منه إذا شاء . وأود أن أوضح أيضاً أن صورة من هذا التقرير قد أرسلت إلى لجنة الزراعة والرى لمناقشتها ، كذلك أرسلت صورة منه إلى الاتحاد التعاونى المركزى . وقد رد هذا الاتحاد على الملاحظات التى جاءت بالتقرير . وسوف يعرض على المجلس تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات عن الاتحاد التعاونى المركزى ضمن التقارير الخاصة بالأجهزة الأخرى .

ولا شك أننا جميعاً نعلم أن الجهاز المركزى للمحاسبات يقدم تقاريره إلى هذا المجلس منذ صدور القانون رقم ٣١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تنظيم علاقة الجهاز المركزى للمحاسبات لمجلس الشعب . وقد وضعنا قاعدة تقضى بعرض هذه التقارير مع ردود الوزارات والهيئات المختصة لكى يطلع عليها السادة الأعضاء .

هناك تقارير من الجهاز المركزى للمحاسبات عن الاتحاد التعاونى المركزى . عن الاستثمارات ومشروعات الدولة . وعن الوزارات والهيئات وجميع هذه التقارير تحول إلى جهات الاختصاص للرد على الملاحظات الواردة بها ، وإحقاقاً للحق فقد كان رد الاتحاد التعاونى المركزى موضوعياً ومن أوائل الردود التى وصلت المجلس .

أريد أن أقول أن تقارير الجهاز المركزى للمحاسبات ليست سرية . وهى تحت أمر السادة الأعضاء للاطلاع عليها ، وتمكنهم مناقشاتها فى أى وقت يشاءون ، وليس الاتحاد التعاونى المركزى فى حماية أحد .

ثم استطرد رئيس المجلس قائلا : أعتقد أن موضوع السؤال قد استوفى بحثاً . وطبقاً للائحة الداخلية لا يمكن تحويله إلى مناقشة عامة ، إذ أن تحويل

موضوع سؤال ما إلى مناقشة عامة يعتبر مبدأ خطيراً ، واللائحة الداخلية تبين الإجراءات الخاصة بطلب طرح موضوع عام للمناقشة ، وبالتالى إذا كان السادة الأعضاء يرون طرح هذا الموضوع فى مناقشة عامة فليتقدموا بطلب بذلك .

إن ما أثير الآن يتعلق بثلاث نقاط أساسية هى :

أولا — شرعية تقاضى العمولات التى تحصل من الزارعين .

ثانياً — الـ ٥٪ التى تحصل لصالح صندوق رعاية العمال الزراعيين .

ثالثاً — التساؤل عما إذا كان الجهاز المركزى للمحاسبات قد باشر واجباته ومسئولياته أم لا .

ففيما يتعلق بموضوع شرعية تقاضى العمولات ، فأود أن أذكر لحضراتكم إنى قد أسهمت فى وضع قانون التعاون الحالى ، وكذلك فى وضع قانون الاتحاد التعاونى ومن ثم فانى أعلم ما إذا كان تقاضى هذه العمولات يعتبر شرعياً أم لا ، إلا أننى لا أستطيع من مكانى هذا أن أجيب عن أى من هذه النقاط .

وعلى أية حال ، ففيما يتعلق بموضوع الـ ٥٪ ، فقد إتضح من كلام بعض السادة الأعضاء عنه ، أن هذه النسبة التى تحصل لصالح صندوق رعاية العمال الزراعيين ، إنها مودعة فعلا فى بنك التسليف الزراعى لاستثمارها لصالح هؤلاء العمال .

أما بالنسبة لموضوع شرعية العمولات التى تحصل من الزراع ، فاننى أرى أن يحال إلى اللجنة التشريعية لدراسته من الناحية القانونية وإخطار

المجلس بنتيجة دراستها . وإنى على ثقة من أن الاتحاد التعاونى المركزى سوف يكون سعيداً بهذا الإجراء . فهل توافقون حضراتكم على ذلك ؟ (موافقة) .

أما بالنسبة لموضوع العمولات بصفة عامة ، فانني أرى أن لجنة الزراعة والرى يمكنها أن تتصدى لدراسة الموضوع والوصول إلى رأى بشأنه :

وفيا يتعلق بموضوع مباشرة الجهاز المركزى للمحاسبات لسلطاته ، فقد سبق أن أجبت عن هذا الموضوع بصفتى رئيساً لهذا المجلس ، وأعود فأكرر أن تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات عن الاتحاد التعاونى المركزى موجود بالمجلس . ومتداول بين التعاونيين أنفسهم كما ذكر أحد السادة الأعضاء ، وسوف يعرض على المجلس هذا التقرير ورد الاتحاد التعاونى المركزى عن الملاحظات التى جاءت به . ويمكن للسيد العضو السعدى عبد الحميد الحصول على صورة من هذا التقرير مباشرة .

أعتقد إننا بذلك نكون قد حققنا الغرض من موضوع هذا السؤال

التعاونيات الزراعية والأحكام الأساسية لنظمها القانونية

أن المواد القانونية تعتبر جوانب ملزمة ومرشدة عند التفكير فى إتخاذ القرارات . . . وفى ضوء المواد القانونية تتعرف المستويات التنظيمية والإدارية على ما ينبغى عليها أن تؤديه ويعرف كل رئيس من الرؤساء حدود مسئولياته وسلطاته فلا يطغى أحدهم على مسئوليات غيره ، أو يتصرف بأسلوب يضخم لنفسه بموجبه سلطات كثيرة فى تصريف الأمور التى تتعلق بالحركة التعاونية وأوجه نشاطها . . . أى أن الأحكام الأساسية تكبح جماح الرؤساء عند محاولتهم تركيز كثيراً من السلطات فى أيديهم ، وحصولهم على من نطلق عليه نوعاً من الإقطاع الوظيفى وتضخم السلطات .

ويرى التعاونيون أن الأحكام القانونية هى الحكم والفيصل عند حدوث أى نوع من المنازعات أو الاختلافات . . . ومن أجل ذلك فان الحركات التعاونية المتقدمة تهتم بشرح القوانين عند عرضها للدلائل التنظيمية الموضحة لأسلوب العمل فى التعاونيات . وفيما يلى نعرض للأسس القانونية للمنظمات التعاونية .

مقدمة :

تعتبر الأحكام الأساسية للنظم القانونية لأى مشروع من المشروعات عنصراً على جانب كبير من الأهمية ، إذ أن الهياكل التنظيمية والإدارية ينبغى أن تخطط من أجل تحقيق الأهداف فى إطار من هذه الأحكام القانونية ، ومن أجل ذلك فاننا نرى أن جميع المنشآت المتقدمة تضع لنفسها دلائل تنظيمية توضح الأسس التى أستندت إليها من أجل تحقيق تنظيم فعال ، وهى فى ذلك تطبق الأدوات والأساليب المتعددة التى يستخدمها خبراء التنظيم والإدارة والتى منها الاحتفاظ بالعديد من السجلات التى تؤدى إلى تحقيق أهداف المنشأة ، وكذلك التقارير التى توضح الكثير من أوجه نشاط المشروع بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق إتصالات سريعة داخل المشروع .

ومن بين الجوانب التى تهتم بها مختلف المنشآت « الخرائط التنظيمية »..

فالخرائط التنظيمية تعتبر نوعاً من السجلات هذا بالإضافة إلى أنها توضح العلاقات وفقاً للتنظيم الرسمى والتبعات التى ينبغى أن يتحملها المديرون ، وتوضيح مختلف الإدارات والأقسام والوحدات التى توجد فى المشروع ، وكيفية الربط بين مختلف هذه الوحدات ، ونطاق السلطة الإدارية وتوزيع مختلف أوجه النشاط على الإدارات ، كما وتسهم هذه الخرائط فى التعرف على نطاق الإشراف وهل يتم فى حدود المعقول ، أم أن هناك ضغطاً على بعض الرؤساء والمشرفين ، بينما لا يوجد ضغط على البعض الآخر ، الأمر الذى يساعد على تصحيح الانحراف بما يحقق كفاءة الأداء . . . . أى إننا يمكن أن نقول أن هذا الأسلوب يعتبر وسيلة تعليمية تتفهم عن طريقها القوى الوظيفية الهيكل التنظيمى الرسمى القائم ، كما وتتعرف أيضاً على وضعها بالنسبة لأوجه النشاط المختلف الذى يوجد فى المشروع .

من أجل ذلك نعتقد أن الأحكام الأساسية للنظم القانونية وما يترتب عليهما من الاحتفاظ بالسجلات ووضع التقارير وتصميم الخرائط التنظيمية ووضع الدلائل التنظيمية التي تشرح وتصف مختلف الجوانب التي تتضمنها هذه الخرائط . . . كل هذا يعتبر على جانب كبير من الأهمية لتفهم حقيقة الأوضاع في أي تنظيم ، وهذا هو الذي يدفعنا إلى أن نلقي ضوءاً على الأحكام الأساسية للنظام القانوني للمنظمات التعاونية الزراعية حتى يمكن للباحثين والدارسين أن يناقشوا الفصول المقبلة والتي تتعلق بالمشكلات التي برزت فيما يتعلق بالاتحاد التعاوني المركزي الزراعي والتي ستكون موضع دراسة مستفيضة في الفصول المقبلة . .

للتسويق التعاوني وتقسيم العمل :

كما وينبغي علينا أن نتفهم جيداً أن التسويق التعاوني يتكون من عدة حلقات يرتبط بعضها ببعض ، وتعتمد أساساً على تقسيم العمل ، ويلاحظ أن تقسيم العمل يعتبر من أهم الخصائص التي يتميز بها النظام التسويقي التعاوني العلمي . وقد يكون تقسيم العمل في التسويق على أساس المراحل كما هو الحال بالنسبة لمنافذ التوزيع حيث تتخصص كل مرحلة في أداء وظيفة تسويقية معينة .

ويهمنا أن نوضح أن البنيان التعاوني الزراعي وعلى رأسه الاتحاد التعاوني المركزي الزراعي ينبغي أن يقوم بدور كبير في الإسهام في تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة فيما يتعلق بالتسويق التعاوني للحاصلات الزراعية وصولاً إلى تحقيق أكبر عائد ممكن للفلاح في إطار من الظروف الإقتصادية المحيطة . ومن هذه الحقيقة فان أية مشكلات تعترض الاتحاد ينعكس

آثارها حتماً على نشاط التعاونيات الزراعية ، بما فى ذلك متطلبات التسويق التعاونى السليم لحاصلات التعاونيات الزراعية .

ونحن نعرف جميعاً أن التسويق التعاونى يستهدف بالدرجة الأولى أن يكون وسيلة هامة فى رفع مستوى معيشة الفلاحين ... بل أن بعض علماء التسويق يؤكدون أن التقدم الفنى لن يؤدى إلى رفع مستوى معيشة الفلاح إذا لم يكن مقترنا بتقدم فى النشاط التسويقى . . . . والنشاط التسويقى نظام حركى يتم فيه تدفق كل من السلع والخدمات والبيانات والأموال . . . . إلخ بهدف إستمرار هذا التدفق .

من أجل ذلك فان آية إنحرافات قانونية أو غير قانونية تحدث فى المراحل التسويقية التعاونية أو أى مستوى من مستويات البنيان التعاونى المرتبط بعضه ببعض . . . إن أى إنحراف يحدث سرعان ما تنعكس آثاره على بقية الحلقات والمستويات نظراً لوجود فرص عمل متداخلة ومصالح مشتركة فيما بينها .

ولعل من الأهمية بمكان أن توضح أن الدراسات المتلاحقة التى أجريت على أسس علمية لبحث الأساس الجوهرى لإخفاق الحركة التعاونية فى مصر إنما يرجع إلى إفتقار التنظيمات التعاونية إلى الكفايات الفنية والإدارية والتدريب العلمى على أسس تعاونية لأصحاب المصلحة الحقيقية وأن الإيمان بالتعاون كأساس صالح لرفع المستوى الاقتصادى والاجتماعى للأفراد فى نطاق الجماعة يعوز القائمين على الحركة التعاونية من الدعاة ومن أعضاء مجلس الإدارة .

وقد حاولت أن أسترشد بغيرى من الباحثين الذين إسترعتهم ظاهرة وجود أخطاء وإنحرافات فى التنظيمات التعاونية وبذلوا جهوداً محمودة فى

شأن توصيل مثل هذه المعلومات إلى قيادات الحركة التعاونية بأغراض التدريب ، فوجدت أن هناك الكثير . غير أنني توقفت كثيراً أمام بحث (جيمس بيتر واربأس) عن عقبات الفشل أمام التعاونيات وهو من الباحثين الذين استرعتهم هذه الظاهرة وهو أحد كبار التعاونيين[1] في الولايات المتحدة ، إذ أنه كان مديراً لمعهد روتشديل ورئيساً فخرياً للاتحاد التعاوني الأمريكي ، وعضواً في اللجنة المركزية للحلف التعاوني الدولي . وقد جعل هذا الرجل شغله الشاغل أن يطوف بالولايات المتخلفة في أمريكا ، ويقرأ كثيراً من البحوث والنشرات التي تتعلق بالجمعيات التعاونية التي توقفت عن النشاط ، وبعد سنتين من البحث والدراسة المستمرة خلص إلى نتائج توضح « لماذا تفشل الجمعيات التعاونية ؟ . . » وهو يعلن في نتائج بحثه الموجز أن الدراسة التي قام بها لا تعتبر دراسة أكاديمية بالدرجة الأولى ، إنما هي دراسة تكشف عن حقائق الواقع . . إنها كانت نتائج مشاهدات جادة ودقيقة . . تطلبت السفر آلافاً عديدة من الأميال . . كما وتطلبت بالدرجة الأولى إحتمالا وصبراً لا حد ولا نهاية لهما .

ويقول الباحث أن أي إنسان لا يستفيد من أخطاء هؤلاء الذين حاولوا . . ثم فشلوا يعتبر قصير النظر . . فان هؤلاء الذين فشلوا قد بصرونا بكثير من الأمور جعلتنا الآن ننعم بثمرات النجاح ، فنحن نتعلم الحكمة من الفشل . وغالباً ما نتعرف على ما ينبغي عمله من معرفتنا كما لا ينبغي عمله . والشخص الذي

---

(1) وهذا الرجل له مؤلفات عديدة في التعاون ، ومنها كتابه عن مشاكل التعاون .
Problems of Cooperation by James Peter Warbasse.

لم يرتكب خطأ لا يمكن أن يكون قد حقق أى إكتشاف أو أضاف جديداً . وكثيراً ما نجد أن أحد الرحالة قد أصبح أكثر خبرة ودراية بمنطقة معينة ، وذلك نتيجة لأنه ضل فيها أثناء تجواله وترحاله .

ومن هذا المعنى يستطرد الباحث قائلا إن أى دراسة تتعلق بجمعيات ضلت طريقها . . أنها توضح أسباب الفشل والمصاعب والعقبات التى أدت إلى موتها أو فشلها . . ومن هنا فانها تضئ الطريق لمن يريدون أن يستفيدوا من عثرات الماضى وأخطاءه ،

وحتى نتعرف على بعض الأخطاء التى قد تقع فيها الحركة التعاونية من واقع تجربتها الماضية وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالاتحاد التعاونى الزراعى المركزى رأينا أن نعرض فيما يلى بجوار هذا الفصل الفصول التالية والتى تتناول الموضوعات الآتية :

الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ومشكلاته القانونية والتنظيمية والمالية والإدارية ، والمزايا المالية لأعضائه والرقابة على نشاطه .

كما سنعرض أيضاً وجهة نظر الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى وتفنيده لهذه المشكلات .

تكوين البنيان التعاونى الزراعى :

يتكون البنيان التعاونى الزراعى طبقاً لأحكام القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ من :

أولا – الجمعيات التعاونية الزراعية المتعددة الأغراض ، والجمعيات التعاونية الزراعية النوعية .

ثانياً – الاتحاد التعاونى الزراعى . وهو قمة البنيان التعاونى الزراعى (م٣).

أولا – الجمعيات التعاونية الزراعية واختصاصاتها :

الجمعية التعاونية الزراعية جماعة شعبية تقوم بصفة دائمة باعتبارها منظمة ديمقراطية على مبادىء التعاون وخططه وأساليبه باعتباره من وسائل التطبيق الاشتراكى . وتقوم الجمعية التعاونية الزراعية على رفع مستوى الزراعة إنتاجياً وتسويقياً بهدف رفع مستوى أعضائها إقتصادياً وإجتماعياً فى حدود الخطة العامة للدولة وذلك دون أن تستهدف الحصول على الربح المادى . (م ٢٨) .

ويشمل نشاط الجمعية جميع مجالات الإنتاج الزراعى ومراحله المتعاقبة والخدمات الاقتصادية والاجتماعية التى تتطلبها حاجات أعضائها ومنطقة عملها وبصفة خاصة ما يلى :

١ – الإسهام فى تنفيذ خطط الدولة فى تنظيم زراعة الأرض وتجميع الاستغلال الزراعى والدورات الزراعية بالتعاون مع أجهزة الدولة المختصة .

٢ – تنظيم حصول الأعضاء على القروض العينية والنقدية اللازمة لزراعة أراضيهم وإستغلالها .

٣ – توفير الآلات الزراعية الحديثة وتنظيم إنتفاع أعضاء الجمعية بها .

٤ – الإسهام فى دعم الصناعات الريفية والبيئية بالتعاون مع الأجهزة العامة المختصة .

٥ – إدارة واستغلال أراضيها وكذلك الأراضى التى يعهد بها إليها الأشخاص الاعتبارية أو الأفراد .

٦ – المساهمة فى أداء الخدمات العامة لأعضائها بالتعاون مع الأجهزة المختصة .

٧ – مباشرة الاختصاصات الأخرى التى تخول للجمعيات التعاونية الزراعية فى القوانين واللوائح . (م ١٣) .

ويجوز للجمعية أن تؤدى خدماتها لغير أعضائها فى الحدود التى يقررها نظامها الداخلى . (م ١٥) .

وتضع كل جمعية برنامجاً سنوياً لنشاطها فى إطار الخطة العامة للدولة ويلتزم أعضاؤها بتنفيذه ويبين نظامها الداخلى الجزاءات المترتبة على الإخلال به .

النظام المالى لجمعيات التعاونية الزراعية :

السنة المالية لجمعية :

تبدأ السنة المالية للجمعية فى أول يناير وتنتهى فى آخر ديسمبر من كل عام باستثناء السنة المالية الأولى التى تبدأ من تاريخ تأسيس الجمعية حتى آخر ديسمبر من ذات السنة (م ٢٥) .

حسابات الجمعية :

على كل جمعية أن تمسك حساباً مستقلا لكل معاملاتها مع أعضائها أو الغير ويكون لكل عضو بطاقة معاملات خاصة به تحت يده وتكون القيود الواردة بها حجة على العضو وعلى الجمعية وذلك وفقاً للاجراءات التى تحددها اللائحة التنفيذية للقانون . (م ٢٧) .

حماية أموال(١) الجمعيات التعاونية والاعفاءات والمزايا المقررة لها :

عنى المشرع بالنص على حماية أموال هذه الجمعيات وحسن إستخدامها

للأغراض المنوطة بها والمخصصة لها هذه الأموال وأبرز ما نظمته نصوص القانون فى هذا الصدد ما يلى :

(أ) التأمين على أموال الجمعية :

تلتزم كل جمعية قانوناً بالتأمين على خزائنها ومخازنها ومنشآتها وموجوداتها وعلى أرباب العهد من العاملين بها ضد مخاطر العمل كالعجز والهلاك والسرقة وخيانة الأمانة وذلك طبقاً للنظام الذى تضعه الجهة الإدارية المختصة (م٢٨) .

(ب) تقرير بعض امتيازات السلطة العامة للجمعية :

١ – للمبالغ المستحقة للجمعية إمتياز على جميع أموال المدين من عقار ومنقول يجئ فى الترتيب مع الامتياز المقرر فى القانون المدنى للمبالغ المنصرفة فى البذور والسماد والآلات الزراعية وغيرها .

٢ – للجمعية الحق فى تحصيل المبالغ المستحقة لها بطريق الحجز الإدارى (م ٢٦) .

(د) تقرير صفة المال العامة لأموال الجمعيات :

نصت المادة (٢٩) من القانون صراحة على أن تعتبر أموال الجمعيات فى حكم الأموال العامة فى تطبيق أحكام قانون العقوبات والعقوبات المنصوص عليها فى القوانين الأخرى .

(ه) تقرير صفة الموظفين العموميين للعاملين بالجمعية والقائمين على شئونها :

نصت المادة المذكورة وكذلك على إعتبار العاملين بالجمعيات وأعضاء مجالس إدارتها ، وأعضاء لجان مراقبتها فى حكم الموظفين العموميين .

(و) اخضاع العاملين بالجمعيات والقائمين عليها لأحكام قانون الكسب غير المشروع :

نصت المادة (٢٩) سالفة الذكر بأن تسرى على العاملين بالجمعيات وأعضاء مجلس إدارتها وأعضاء لجان مراقبتها وأحكام قانون الكسب غير المشروع وهو القانون رقم (١١) لسنة ١٩٦٨ الذى كان سارياً فى هذا الشأن .

(ز) تقرير الصفة الرسمية لأوراق ومستندات الجمعية :

نصت المادة سالفة الذكر على أن تعتبر أوراق الجمعية وسجلاتها وأختامها فى حكم الأوراق والسجلات الرسمية وحظرت نقلها من مقر الجمعية إلا وفقاً للقانون .

الإعفاءات والمزايا المقررة لجمعيات التعاونية الزراعية :

(أ) الاعفاءات الضريبية :

نص القانون على إعفاء هذه الجمعيات من الضرائب والرسوم المستحقة على العقود والمحررات المتعلقة بتأسيسها أو تعديل نظامها الداخلى ورسوم التصديق على هذه المحررات ورسوم الشهر ورسوم التوثيق للعقود التى تبرمها ورسوم الدمغة والضرائب المفروضة على الأرباح التجارية والصناعية والقيمة المنقولة والضرائب والرسوم المحلية والضرائب الجمركية وغيرها من الضرائب والرسوم بالنسبة إلى الجرارات والآلات الميكانيكية والكهربائية والآلات الزراعية اللازمة لها (م ٤٩) .

(ب) التخفيض فى بعض أسعار السلع والخدمات :

وتتمتع الجمعيات التعاونية الزراعية بالإضافة إلى ما سبق بمزايا معينة

أهمها الحصول على تخفيض مقداره ٢٥ ٪ من أجور نقل الجرارات والآلات الزراعية ومستلزماتها ، وتخفيض قدره ٥٠٪ من رسوم التحليل فى المعامل الكيماوية وتخفيض قدره ٥٪ من أثمان البذور والتقاوى والأسمدة والمبيدات الكيماوية ومستلزمات الإنتاج الزراعى . . الخ .

(ج) الأفضلية فى التعاقد مع الحكومة والهيئات العامة :

وللجمعيات الأفضلية على الأفراد والأشخاص الاعتبارية الخاصة فى معاملاتها مع الحكومة والهيئات العامة والمؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها وذلك بالشروط الواردة فى المادة (٥١) من القانون .

إدارة الجمعيات التعاونية :

نظم القانون إدارة الجمعيات التعاونية الخاضعة له بواسطة أجهزة روعى فيها التشكيل الديمقراطى والشعبى وسيطرة الأعضاء المنتخبين فى هذه الأجهزة على الأجهزة التنفيذية للجمعية .

وتتمثل أجهزة إدارة الجمعية فيما يلى :

(أ) مجلس إدارة الجمعية :

ويؤلف من أعضاء تنتخبهم الجمعية العمومية بالاقتراع السرى من بين أعضائها وينتخب مجلس الإدارة هيئة مكتب من رئيس وسكرتير وأمين صندوق (م ٢٠) ويشترط فيمن يكون عضواً بمجلس إدارة الجمعية عدة شروط من أهمها ما يلى :

١ – أن يكون قد أدى ما عليه من ديون واجبة الأداء أو عهد مستحقة الأداء للجمعية أو للمؤسسة المصرية للائتمان الزراعى والتعاونى والبنوك التابعة لها .

٢ - ألا يكون ممن يزاولون لحسابهم أو لحساب غيرهم عملا من الأعمال الداخلة فى أغراض الجمعية .

٣ - ألا يكون موظفاً فى جهة لها إتصال بنواحى الإدارة والإشراف أو التوجيه أو التمويل أو التحصيل بالنسبة للجمعيات التعاونية الزراعية .

٤ - ألا يكون عضواً فى مجلس إدارة جمعية زراعية تعاونية أخرى من ذات المستوى .

ولا يجوز أن يشترك فى عضوية مجلس إدارة الجمعية عضوان أو أكثر ممن تربطهم صلة قرابة حتى الدرجة الرابعة وفقاً للقواعد التى تقررها اللائحة التنفيذية (م ٣٢) .

(ب) مدير الجمعية :

أوجب القانون أن يكون لكل جمعية مدير مسئول يختاره مجلس إدارتها من بين من ترشحهم الجهة الإدارية المختصة ويكون مسئولا أمام مجلس الإدارة عن تنفيذ قراراته ويعاون المدير مجلس الإدارة فى القيام باختصاصاته والتحضير الفنى لمواد جدول الأعمال وفى تنفيذ ما يعهد به إليه مجلس الإدارة من أعمال .

وللمجلس حق إقتراح توقيع الجزاء على المدير .

وقد أوجب القانون أن تصدر لائحة من الوزير المختص بتنظيم شروط التعيين فى وظائف مديرى الجمعيات بالبنيان التعاونى وتحديد إختصاصاتهم وبيان مسئولياتهم وطريقة محاسبتهم والجزاءات التى توقع عليهم (م ٣١ ، ٢٣ فقرة أخيرة) .

وقد قصد المشرع من تعيين المدير تحقيق صالح العمل والإنتاج فى الجمعية وتوفيره خبرة فنية قادرة على معاونة المجلس فى تنظيم شئونه وتنفيذ قراراته مع علاج مثالب استئثاره بالسلطة فيها باخضاعه لرقابة وإشراف مجلس إدارة الجمعية .

(ج) الجمعية العمومية :

الجمعية العمومية للجمعية التعاونية الزراعية هى السلطة العليا للجمعية (م ٤٠) ولها وحدها حق التصرف فى العقارات واستهلاك الديون المعدومة .

ومن أهم ماناط القانون بالجمعية العمومية العادية النظر فيه الموضوعات الآتية :

١ – التصديق على تقارير مجلس الإدارة وتقرير مراجع الحسابات وتقارير الجهة الإدارية المختصة .

٢ – مناقشة ما قدمته لجنة المراقبة من تقارير .

٣ – إعتماد الميزانية وحساب الأرباح والخسائر .

٤ – إعتماد مشروع توزيع الفائض .

٥ – تحديد وتوزيع مكافات أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية .

ثانياً – الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى :

تكوين الاتحاد :

يتكون الاتحاد من الجمعية التعاونية الزراعية العامة ومن الجمعية العامة للاصلاح الزراعى ومن الجمعية العامة لاستصلاح الأراضى ، ومن جميع

جمعيات المحافظات ومن الجمعيات النوعية التى تشمل منطقة عملها أكثر من محافظة أو تعمل على مستوى الجمهورية .

وللاتحاد أن ينشئ فروعاً له فى المحافظات بقرار من مجلس إدارته . (م ٦٤)

سريان القواعد المنظمة للجمعيات على الاتحاد :

ووفقاً لصريح نص المادة (٦٦) من القانون فانه يسرى على الاتحاد ما يسرى على الجمعية التعاونية الزراعية من أحكام موضوعية أو إجرائية فى القانون فيما لا يتعارض مع النصوص الصريحة التى أوردها متعلقة بهذا الاتحاد وقد رددت هذه القاعدة المادة (٥) من النظام الأساسى للاتحاد .

اختصاصات الاتحاد وأهدافه :

يمثل الاتحاد طبقاً للقانون الحركة التعاونية الزراعية بكافة فروعها وقطاعاتها وذلك فى حدود خطة الدولة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ويتولى بصفة خاصة الاختصاصات الآتية :

١ ــ الاسهام فى تنفيذ خطة الدولة فى القطاع الزراعى .

٢ ــ تمثيل الحركة التعاونية الزراعية فى الداخل والخارج .

٣ ــ نشر الحركة التعاونية ودعمها وربط الجماهير بها وإعداد القيادات الواعية الصالحة لتسيير الحركة التعاونية على أسس ديمقراطية .

٤ ــ المعاونة فى إعداد التشريعات التعاونية الزراعية وإبداء الرأى فيها قبل إصدارها .

٥ ــ معاونة الجمعيات التعاونية الزراعية فى تحقيق أغراضها وبصفة خاصة عمليات الإقراض والتوريد والتسميد والخدمة .

٦ – العمل على إنهاء ما ينشأ بين وحدات البنيان التعاونى الزراعى من خلافات .

٧ – تملك وإدارة أجهزة التعليم والتدريب التعاونى ودعم الأجهزة التى تقوم بذلك .

٨ – عقد المؤتمر التعاونى العام وما يتصل به من حلقات الدراسة ومتابعة تنفيذ توصياته والاشتراك فى المؤتمرات التعاونية على جميع المستويات .

٩ – تبادل الخبرات التعاونية فى المحيط الدولى وتشجيع رعاية الدراسات العليا فى مجالات العمل التعاونى .

١٠ – إجراء البحوث والدراسات المتخصصة ونشرها واستخلاص النتائج منها .

١١ – التنسيق والربط بين القطاع التعاونى الزراعى وسائر القطاعات التعاونية الأخرى .

١٢ – توثيق الصلات مع الحركات التعاونية الزراعية فى البلاد العربية والصديقة .

١٣ – إصدار الصحف والنشرات التعاونية اللازمة لنشر كل ما يتصل بالنشاط التعاونى .

١٤ – الرقابة على الجمعيات التعاونية الخاضعة للقانون طبقاً لأحكامه .

١٥ – إختيار مستشارين من بين المقيدين فى جدول المحامين المشتغلين على مستوى المحافظات طبقاً لاحتياجات كل محافظة على أن يتحمل الاتحاد مكافآتهم .

ويجوز للاتحاد أن يفوض فى إختصاصاته بالرقابة على الجمعيات التعاونية الجمعيات العامة وجمعيات المحافظات والمراكز (م ٦٥ ؟) .

رقابة الاتحاد على الجمعيات التعاونية الزراعية :

جهاز الرقابة المالى على الجمعيات :

أوجب القانون أن ينشىء الاتحاد جهازاً متخصصاً له لمراجعة واعتماد حسابات الجمعيات وفحص دفاترها ومستنداتها وخزائنها ومخازنها . . الخ . . والمعاونة فى إعداد ميزانياتها وتقاريرها السنوية واعتمادها والتفتيش على أعمال هذه الجمعيات من النواحى المالية والإدارية والفنية ومراجعة نشاطها وفحص أعمالها للتحقق من سلامتها على أن تصدر بقرار من الوزير المختص لائحة تنفيذية بتحديد طريقة وأسلوب قيام هذا الجهاز بمهمته (م ٥٧ ، ٥٨)

ثالثاً – ابلاغ قرارات مجلس الإدارة ومحاضر اجتماع الجمعيات العمومية للاتحاد :

أوجب القانون على الجمعيات إبلاغ هذه الوثائق والقرارات إلى الاتحاد المركزى وكذلك بتقارير المراجعة وتقارير الموقف المالى من الإدماج أو التجزئة وأجازت لمجلس إدارة الجمعية الطعن فى قرارات وقف تنفيذ الجهة الإدارية لأى قرار من المجلس أمام الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ويختص الاتحاد بالفصل فى هذا الطعن (م ٦٠ ، ٦١) .

(أ) أجهزة إدارة الاتحاد الزراعى التعاونى :

مجلس إدارة الاتحاد :

نصت المادة (٦٧) من القانون على أن يشكل مجلس إدارة الاتحاد من ثلاثين عضواً على الأقل على النحو الآتى :

أولا – الأعضاء المنتخبون :

عضو منتخب عن كل جمعية محافظة وممثل على الأقل لكل من الجمعية التعاونية الزراعية العامة والجمعية العامة للاصلاح الزراعى والجمعية العامة لاستصلاح الأراضى والجمعيات النوعية التى تشترك فى عضوية الاتحاد :

ثانياً – الأعضاء المعينون :

وعددهم خمسة يعينهم الوزير المختص من بين المشتغلين بالتعاون الزراعى . ويبين النظام الداخلى للاتحاد طريقة تكون مجلس إدارته (م ٦٧) .

ويجوز للوزير المختص أن يحضر جلسات مجلس إدارة الاتحاد وفى هذه الحالة تكون له رئاسة المجلس . (م ٧٠ من القانون) .

وقد نصت المادة (١٣) من النظام الأساسى للاتحاد (الوقائع المصرية عدد ١٥٥ فى ١٩٧٠/٧/١١) على الاحتفاظ بـ ٥٠٪ أى بنصف مقاعد مجلس الإدارة على الأقل للفلاحين الذين ينطبق عليهم تعريف الفلاح حسبما يحدده الاتحاد الاشتراكى العربى .

اختصاصات مجلس إدارة الاتحاد :

تسرى على الاتحاد طبقاً للمادة (٦٦) من القانون وعلى كل من يعمل فيه ما يسرى على الجمعيات التعاونية الزراعية ومن يعمل فيها من أحكام موضوعية وإجرائية فيما لا يتعارض مع الأحكام الخاصة به وهى الأحكام الواردة فى الباب الثامن من القانون (المواد ٦٤ – ٧٥) ولم يرد فى هذه المواد أية نصوص تتعلق باختصاصات مجلس إدارة الاتحاد أو علاقته بالنسبة لأجهزته الأخرى كالرئيس التنفيذى أو الجمعية العمومية الخ ومن ثم فان الأحكام التى حددتها المادة (٣٣) من القانون بالنسبة لاختصاصات مجلس

إدارة الجمعية التعاونية تكون واجبة السريان بالنسبة لمجلس إدارة الاتحاد .

(ب) الرئيس التنفيذى للاتحاد :

قضت المادة (٦٩) من القانون بأن يعين رئيس تنفيذى للاتحاد بقرار من رئيس الجمهورية ، يتولى الإشراف على جميع أجهزة الاتحاد المنصوص عليها فى القانون بما فى ذلك جهاز الرقابة على الجمعيات الذى ينشئه الاتحاد طبقاً للمادة (٥٧) .

ويكون هذا الرئيس التنفيذى مسئولا عن حسن سير العمل فى هذه الأجهزة ويتولى تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .

(ج) مدير الاتحاد :

نصت المادة (٢٤) من النظام الأساسى للاتحاد على أن يكون له مدير مسئول أمام مجلس إدارة ينظم شروط تعيينه واختصاصه ومسئولياته وطريقة محاسبته والجزاءات التى توقع عليه قرار من الرئيس التنفيذى ويتولى إختيار المدير مجلس الإدارة من بين من ترشحهم الهيئة العامة للتعاون الزراعى ويكون المدير مسئولا أمام الرئيس التنفيذى للاتحاد .

الجمعية العمومية للاتحاد :

تشكل الجمعية العمومية للاتحاد من أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الداخلة فى تكوينه (م ٦٤ من القانون)

ويجب إبلاغ الدعوة إلى عضو الجمعية للاتحاد إلى الجهة الإدارية المختصة واللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى ووزارة الإدارة المحلية والهيئات الإدارية الأخرى ذات الشأن لجنة مراقبة الاتحاد ، كما يجب تبليغ قراراتها ومحاضرها إلى الجهة الإدارية المختصة واللجنة المركزية (م ٧٣ من القانون) .

وتسرى على الجمعية العمومية للاتحاد الأحكام السارية على الجمعيات العمومية للجمعيات التعاونية الزراعية طبقاً لصريح نص المادة ٦٦ من القانون .

رقابة الدولة على الجمعيات التعاونية والاتحاد التعاونى الزراعى المركزى :

نظم القانون هذه الرقابة فى عدة صور على النحو الآتى :

أولا – الرقابة اللائحية التنظيمية :

عنى المشرع بأن تنظم المسائل التنظيمية والأساسية الآتية بلوائح تنظيمية تصدر من السلطات المختصة فى الدولة على النحو التالى :

١ – قرارات من رئيس الجمهورية :

(أ) امتداد سريان القانون إلى الجمعيات التعاونية للاصلاح الزراعى :

قضى القانون بامتداد سريان أحكامه تدريجياً إلى الجمعيات التعاونية المنشأة طبقاً لأحكام القانون رقم ١٧٨ لسنة ١٩٥٢ . والقانون رقم ١٠٠ لسنة ١٩٦٤ وذلك بقرارات من رئيس الجمهورية تحدد أسس ذلك وما يترتب عليه من آثار مالية . وتغيير فى المراكز القانونية وكذلك فى الأوضاع الخاصة بالإدماج والحل والتجزئة (م ٨٣) .

وقد قصد بذلك التدرج فى توحيد التعاون الزراعى ومراعاة[1] ظروف الجمعيات التعاونية الزراعية للاصلاح الزراعى وجمعيات الائتمان الزراعى واستكمال الاتحاد التعاونى الزراعى لأجهزته .

(ب) ادماج الاتحادات التعاونية الاقليمية القائمة وقت العمل بالقانون فى الاتحاد التعاونى المركزى .

---

(١) مضبطة مجلس الأمة الجلسة الثامنة والثلاثين فى ٨ من يوليو سنة ١٩٦٩ ص ٥٥٩٤ وما بعدها .

نصت المادة (٨٧) من القانون على إندماج هذه الاتحادات فى الاتحادات التعاونية الإقليمية القائمة وقت العمل بالقانون فى الاتحاد وتؤول إليها أموالها وحقوقها ولا يسأل إلا فى حدود ما يؤول إليه عن إلتزاماتها .

ويصدر قرار جمهورى بالإجراءات اللازمة لذلك .

على أن تستمر هذه الاتحادات الإقليمية[1] فى مباشرة إختصاصاتها حتى يستكمل الاتحاد جميع مقوماته المالية والإدارية

وقد قصد من ذلك توفير نواة من أموال هذه الاتحادات الإقليمية والخاصة بالجمعيات التعاونية الزراعية للاتحاد فضلا عن توحيد الحركة التعاونية الزراعية .

(ج) تحديد الوزير المختص فى تطبيق أحكام القانون (م ٨٩) :

وقد قضى القرار الجمهورى رقم ١٨١٤ لسنة ١٩٦٩ باعتبار وزير الزراعة والإصلاح الزراعى هو الوزير المختص تطبيقاً لأحكام هذه المادة .

٢ – قرارات من الوزير المختص :

(أ) تحديد الجهة الإدارية المختصة بالرقابة طبقاً لاحكام القانون .

(ب) نظام تحديد منطقة عمل الجمعية التعاونية الزراعية من نوع واحد (م ٦) .

(ﺟ) تفويض جمعية زراعية واحدة متعددة الأغراض وفقاً للظروف لكل مركز أو قسم (م ٨) .

(د) شروط التعين فى وظائف مديرى الجمعيات بالبنيان التعاونى وتحديد إختصاصاتهم ومسئولياتهم وطريقة محاسبتهم والجزاءات التى توقع عليهم (م ٣١) .

---

(١) مضبطة مجلس الأمة الجلسة الثامنة والثلاثين فى ٨ يوليو سنة ١٩٦٩ ص ٣٠١ وما بعدها .

(هـ) لائحة تحديد طريقة وأسلوب عمل الجهاز الرقابى المحاسبى للاتحاد على الجمعيات (م ٥٨)

(و) لائحة نظام العاملين بوحدات الجهاز التعاونى (م ٦٩) .

(ز) اللائحة التنفيذية وقد ناطت بها نصوص القانون تنظيم الأمور الآتية :

١ ـ شروط عضوية الجمعيات وأسباب زوالها (م ١١) .

٢ ـ كيفية الوفاء بالأسهم واستردادها والنزول عنها والاكتتاب فيها وقيمة الاكتتاب .

٣ ـ تحديد ما يخص رصيد الخدمات العامة فى منطقة عمل الجمعية .

٤ ـ إجراءات إمساك الحسابات المستقلة مع الأعضاء ومع الغير (م٢٧) .

٥ ـ الحد الأقصى لأعضاء مجلس الإدارة (م ٣٠) .

٦ ـ طريقة عمل مجلس الإدارة ومواعيد إنعقاد الأغلبية اللازمة لصحة إنعقاده وقراراته وسير العمل به (م ٣/٥) .

٧ ـ القواعد المنظمة لتنفيذ الحظر الخاص بعدم إشراك عضوين أو أكثر فى مجلس الإدارة ممن تربطهم صلة قرابة (م ١٣/٣٢) .

٨ ـ كيفية توجيه الدعوة لانعقاد الجمعية العمومية وإجراءات إجتماعاتها ومواعيدها والجزاءات التى توقع على الأعضاء بسبب تخلفهم عن الحضور (م ٤١) .

٩ ـ الإنابة فى حضور الجمعية العمومية (م ٤٢/فقرة أخيرة) .

١٠ ـ كيفية توجيه الدعوة للجمعية العمومية وميعاد إنعقاد وإجراءاته (م ٤٣) .

١١ – إجراءات النظر فى فصل من تنطبق عليه إحدى حالات الإسقاط (م ٧/٤٤) .

١٢ – إجراءات الاجتماع غير العادى للجمعية العمومية وكيفية الاجتماع (م ٤٦/الأخيرة) .

١٣ – قواعد وإجراءات الحل والإدماج والتجزئة والتصفية وكيفية توزيع ناتج التصفية (م ٦٢) .

١٤ – إجراءات إعادة شهر الجمعيات القائمة وقت العمل بالقانون لتوفيق أوضاعها مع أحكامه (م ٨٥) .

(ح) لائحة التصرف فى أموال الصندوق الخاص برعاية العمال الزراعيين (٢٢ خامساً) .

٣ – قرارات من الجهة الإدارية المختصة :

(أ) نظام التأمين على أموال الجمعية (م ٢٨) .

ثانياً – رقابة الدولة على القرارات الصادرة من الاتحاد أو الجمعيات :

(أ) وقف تنفيذ القرارات :

للجهة الإدارية المختصة وقف تنفيذ أى قرار يصدره مجلس إدارة الجمعية إذا كان هذا القرار مخالفاً للقانون أو النظام الداخلى للجمعية (م ٦٠) .

ويجوز الطعن فى قرار الوقف من مجلس الإدارة أمام الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى (م ٦١) .

(ب) الاعتراض على القرارات :

للوزير حق الاعتراض على قرارات مجلس إدارة الاتحاد التعاونى

الزراعى المركزى خلال ١٥ يوماً من تاريخ إبلاغه بها فى حالة عدم رئاسته للمجلس الذى صدرت منه هذه القرارات فاذا اعترض وجب إبلاغ مجلس الإدارة بأسباب الاعتراض خلال الخمسة عشر يوماً التالية وإلا اعتبرت القرارات نافذة .

فاذا اعترض وعرضت على المجلس كان قرار المجلس فى حالة إخطار الوزير بالجلسة التى يعاد نظرها أمام مجلس الإدارة ، نافذاً من تاريخ صدوره (م ٧٠) .

ثالثاً – رقابة الدولة على الأعضاء وعلى مجلس الإدارة فى المنظمات التعاونية الزراعية :

(أ) حل مجلس الإدارة أو اسقاط العضوية :

للوزير المختص حل مجلس إدارة الاتحاد أو إسقاط العضوية عن أحد أعضائه بناء على اقتراح مسبب من الجهة الإدارية كما يجوز له ذلك بالنسبة لأعضاء الجمعيات بناء على اقتراح مسبب من الجهة الإدارية المذكورة أو من الاتحاد أو من مجلس المحافظة المختص بعد إجراء تحقيق كتابى للأسباب والمخالفات المبينة بالمادة (٣٤) .

(ب) وقف العضوية :

للجهة الإدارية المختصة وقف عضو مجلس إدارة الاتحاد عن العمل أو وقف عضو مجلس إدارة الجمعية وذلك بقرار مسبب بعد تحقيق كتابى على التفصيل المبين فى المادتين (٣٧ و ٧٣) من القانون .

(ج) حل الاتحاد :

يجوز حل الاتحاد بقرار جمهورى أو بقرار من الجمعية العمومية غير العادية يعتمده الوزير المختص بناء على طلب الجهة الإدارية المختصة (م ٧٥) .

الرقابة المالية على الجمعيات التعاونية والاتحاد التعاونى الزراعى المركزى :

أولا – لجنة المراقبة :

(أ) تشكيل اللجنة :

حتم القانون أن يكون لكل جمعية تعاونية زراعية لجنة للمراقبة من خمسة أعضاء تختارهم الجمعية العمومية من بين من تتوفر فيهم شروط عضوية مجلس الإدارة ويختار إثنين منهم الاتحاد الاشتراكى العربى ويختار الثالث الاتحاد التعاونى وتختار الهيئة الإدارية المختصة العضو الرابع ويختار مجلس المحافظة المختص العضو الخامس ويكون العضو الذى تختاره الجهة الإدارية هو مقرر اللجنة (م ٥٤ ق) .

ويسرى هذا الحكم على الاتحاد التعاونى المركزى طبقاً لصريح المادة ٦٦ من القانون والذى يؤكده ما ورد صراحة فى المادة (٧٢) منه من ضرورة إبلاغ الدعوة إلى عقد الجمعية العمومية للاتحاد إلى هذه اللجنة .

وقد أفرد النظام الأساسى للاتحاد – الباب السادس منه – للجنة المراقبة وقد راعى هذا النظام فى تشكيلها حكم القانون وما اقتضاه وضع الاتحاد من إستبدال ممثل من الإدارة المحلية بدلا من المحافظة المختصة وإحال فى إختصاصها إلى أحكام القانون .

(ب) اختصاص اللجنة :

١ – حضور جلسات مجلس الإدارة والاشتراك فى المداولات دون التصويت .

٢ – الاطلاع على أعمال الاتحاد أو الجمعية وفحص أوراقها للتحقق

من صدورها طبقاً للقانون ومن أداء الخدمات على الوجه الأكمل ولها طلب ما تراه من بيانات .

٣ ـ مراجعة المعاملات بين الاتحادات وأعضاء مجلس الإدارة .

٤ ـ تمثيل الاتحادات أمام القضاء فى الدعاوى التى ترفعها على أحد أعضاء مجلس الإدارة .

٥ ـ إخطار الاتحاد الاشتراكى والاتحاد التعاونى بأية مخالفات للقوانين أو النظم أو التعليمات والإبلاغ عن كل نقص فى الجهاز التنفيذى للجمعية أو تقصير فى أداء الواجبات أو الإهمال فى توفير المواد أو الأدوات والأعمال اللازمة لسلامة الإنتاج .

٦ ـ تقديم تقرير بملاحظاتها إلى الجمعية العمومية (م ٥٥) .

(ج) اجتماعات اللجنة :

أوجب القانون دعوة اللجنة للانعقاد مرة على الأقل كل شهر وإخطار الاتحاد التعاونى والاتحاد الاشتراكى والإدارة المحلية ومجلس المحافظة والجهة الإدارية المختصة بقرارات اللجنة .

ثانياً ـ مراجع حسابات الاتحاد :

أوجب القانون تعيين مراقبة حسابات للاتحاد طبقاً لأحكام المادة (٧١) منه بصورة ضمنية وإن كانت قاطعة ، وقد نصت المادة (٣٠) من النظام الأساسى للاتحاد صراحة على أن يقوم بمراجعة واعتماد حسابات الاتحاد مراجع حسابات تختاره الجمعية العمومية من بين المقيدين بجدول المحاسبين وتحديد أتعابه .

ونصت المادة (٣١) بأن تشمل هذه المراجعة فحص دفاتر الاتحاد ومستنداته وحساباته وجرد خزائنه ومخازنه والمعاونة فى إعداد التقارير السنوية والميزانيات واعتماد هذه الميزانيات تمهيداً لعرضها والتصديق عليها من الجمعية العمومية وأوجبت المادة (٣٢) إتمام المراجعة فى مقر الاتحاد وعدم جواز نقل دفاتر الاتحاد وأوراقه إلا طبقاً للقانون .

ثالثاً – الجهة الإدارية المختصة :

تختص هذه الجهة بفحص أعمال الجمعية أو الاتحاد والتفتيش عليها وللتحقق من تطبيقه للقوانين واللوائح والتعليمات المالية والإدارية بها طبقاً للمادة (٧٣) من القانون .

صدر القرار الجمهورى رقم ١٨١٤ لسنة ١٩٦٩ تنفيذا للمادة (٨٩) من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ باعتبار وزير الزراعة والإصلاح الزراعى هو الوزير المختص بالإشراف على المنظمات التعاونية الزراعية وقد أصدر الوزير القرار رقم (١٢٥) لسنة ١٩٦٩ باعتبار المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة الجهة الإدارية المختصة بالنسبة لهذه المنظمات .

وقد نصت الفقرة الثانية من المادة (٣٠) من النظام الأساسى للاتحاد على أن يقوم بالتفتيش على حسابات الاتحاد المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة[1] وهى التى اعتبرت الجهة الإدارية المختصة طبقاً للقانون وقد حلت محلها فى إختصاصاتها الهيئة العامة للتعاون الزراعى طبقاً لأحكام القرار الجمهورى رقم ١٨٦٣ لسنة ١٩٧١

---

(١) أنشئت بالقرار الجمهورى رقم ٢١٣٧ لسنة ١٩٦٠ واعتبرت بالقرار الجمهورى رقم ١٥٨٢ لسنة ١٩٦٧ مؤسسة عامة فى تطبيق القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٦ ، ثم صدر أخيراً قراراً جمهورياً بالغاء المؤسسة ، وإنشاء وكالة فى وزارة الزراعة لشئون التعاون تقوم بكافة مهامها .

رابعاً – رقابة الجهاز المركزى للمحاسبات :

يختص الجهاز المركزى للمحاسبات طبقاً للقانون رقم ١٢٩ لسنة ١٩٦٤ برقابة حسابات كافة المنظمات التعاونية (م ٢) وتشمل هذه الرقابة فضلا عن مراقبة الحسابات والمستندات والقرارات المتعلقة بالعاملين والقروض والإعانات وحسابات التسوية الحسابات الختامية وتقارير مراقب الحسابات واللوائح الإدارية والمالية والمحاسبية (م ٢ و ٦) .

وقد أكد هذا الاختصاص بالنسبة للجمعيات التعاونية والاتحاد التعاونى نص المادة (٥٣) من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ .

• • •

الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى
والمشكلات القانونية والتنظيمية

يرى التعاونيون فى شتى أنحاء العالم أن الحاجة شديدة لتبسيط الدراسات القانونية التى تتعلق بالبنيان التعاونى المتكامل فى شتى قطاعاته ومختلف أوجه نشاطه . حتى يمكن للقاعدة العريضة من أعضاء التنظيمات التعاونية أن تتفهم الأهداف والأساليب المنظمة لتشغيل التعاونيات على إختلاف مستوياتها ، إبتداء من الجمعية المحلية حتى الاتحادات النوعية المركزية وكذلك الاتحاد العام .

ويرى التعاونيون فى مصر أن الغموض لا يزال يحيط بكثير من التشريعات التعاونية والقواعد المنظمة للحركة التعاونية ، الأمر الذى يؤدى بهم إلى الوقوع فى أخطاء قانونية عند التطبيق ، وفيما يلى نعرض بعض وجهات النظر فيما وقعت فيه الحركة التعاونية من مخالفات فى هذا الشأن .

تمهيد :

إتضح لنا فى الفصل الثالث عشر أهمية تفهم الأحكام الأساسية القانونية لإقامة اى مشروع من المشروعات وتبين لنا أن هذه الأحكام هى الأساس فيما يتعلق بتوجيه المشروع نحو تحقيق أهدافه فى إطار من تطبيق التطورات العلمية والتى لا تتعارض مع الأحكام الأساسية .

غير أننا نوجه النظر إلى أن بعض رجال القانون يرون أن صياغة القوانين عندنا ليست بالمستوى المطلوب وهم يرون أنه ينبغى أن تكون نصوص القوانين مفهومة للرجل العادى حتى يمكن أن لا يقع فى الأخطاء نتيجة الغموض فى بعض النصوص والصعوبة فى فهم بعض المواد التى قد تتداخل .

ومما لا شك فيه أن مصر فى حاجة إلى أن تكون القوانين التعاونية بالذات على أعلى مستوى من وضوح الصياغة خاصة .وأن التعاون يرتبط بقاعدة كبيرة من أصحاب المصلحة الحقيقية فيه وهم من العمال والفلاحين والفئات المحدودة الدخل . . . . فاذا أضفنا إلى ذلك ما نلاحظه من تتابع القوانين التعاونية وتعديلها ، وهذه التعديلات تجعل الكثيرين ممن يتولون مسئولية الإدارة التنفيذية عن التعاونيات المنتشرة فى طول البلاد وعرضها ، وهم مسئولون بحكم وظائفهم عن تطبيق القوانين التعاونية ، هؤلاء أنفسهم يشكون من تلاحق التشريعات التعاونية وتعديلاتها إلى الدرجة التى يرى الكثيرون منهم أنه يتعذر عليهم أداء وظائفهم بأعلى قدر من الكفاءة مع مراعاة أصحاب المصلحة الحقيقية وفقاً لما تتضمنه هذه التعديلات المتكررة .

كما ويرى بعض رجال القانون أنه توجد مشكلة أخرى وهى أن المذكرات الإيضاحية للقوانين غالباً لا تجد أى إهتمام فى

إعدادها ، إذ المفروض أن توضح المذكرات الإيضاحية غرض المشرع من إصدار القانون ، وتشرح نصوصه ، غير أنها أصبحت الآن فى رأيهم ترديداً لنصوص القانون ، ولهذا يمكن الاستغناء عنها دون أن نخسر شيئاً .

وفيما يلى نعرض المشكلات القانونية والتنظيمية فى الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى وذلك من وجهة نظر تقصى الحقائق التى سبق الإشارة إليها فى الفصول السابقة ، والتى شكلت برئاسة السيد الدكتور/ السيد على السيد وكيل مجلس الشعب .

أولا – مخالفة الاتحاد للنظام الأساسى للقانون :

تضمن القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ تنظيم النشاط التعاونى الزراعى ، ويعد هذا القانون حجر الزاوية فى البنيان التعاونى .

بحيث يلزم أن تكون جميع التشريعات الفرعية وهى اللوائح والنظام الأساسى متفقة مع أحكام هذا القانون فاذا هى خالفت نصوصه وجب إهدارها فى مجال التطبيق العملى وطبقاً لنص المادة ٦٦ من هذا القانون يسرى على الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ما يسرى على الجمعيات التعاونية الزراعية من أحكام موضوعية أو إجرائية تضمنتها باقى نصوص هذا القانون ، وذلك فيما لا يتعارض مع الأحكام الصريحة التى تضمنتها مواده بشأن هذا الاتحاد .

وقد أبرم فى ٧ من يوليو سنة ١٩٧٠ بين ممثلى الجمعية التعاونية الزراعية العامة والجمعية التعاونية العامة للاصلاح الزراعى والجمعية التعاونية لاستصلاح الأراضى والجمعيات التعاونية الزراعية المركزية بالمحافظات وجمعيات منتجى

البطاطس والكتان وتسويق الخضر والفاكهة بالإسكندرية ، عقد التأسيس الابتدائي والنظام الأساسي للاتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، وقد تم تسجيله في المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة في ٨ يوليو سنة ١٩٧٠ ونشر في الوقائع المصرية بالعدد (١٥٥) في ١٩٧٠/٧/١١ .

ويتكون هذا النظام من (٥٣) مادة تنظم شئون الاتحاد المذكور وقد تبين للجنة من مراجعته أن بعض نصوصه جاءت مخالفة للقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ ونعرض هذه المخالفات فيما يلي :

(أ) أجازة الانابة في اختصاصات مجلس الإدارة :

أجاز النظام الأساسي في المادة (٢١) منه لمجلس الإدارة أن ينيب عنه في تنفيذ قراراته كلها أو بعضها عضواً واحداً أو أكثر من أعضائه على أن يقدم العضو النائب أو الأعضاء النائبين إلى المجلس بياناً عن أعمالهم .

وليس في نصوص القانون ما يجيز إنابة شخص عن مجلس الإدارة في تنفيذ قراراته ، إذ المسئول قانوناً عن ذلك بنص قاطع وصريح في القانون هو الرئيس التنفيذي للاتحاد . (م٦٨) .

(ب) مخالفة اختصاص مجلس الإدارة في شئون العاملين :

أعطى القانون الاختصاص بتعيين العاملين لمجلس الإدارة وحده (م٢/٣٣) ولكن النظام الأساسي خالف القانون ، وقصر هذا الاختصاص على مجرد الإشراف على تعيين هؤلاء العاملين .

(ج) اغفال اختصاص مجلس الإدارة في تحديد السلف المستديمة ورقابتها :

أغفل النظام الأساسي النص على إختصاص المجلس بتحديد قيمة السلفة

المستديمة والمؤقتة وتعيين من يتولى الصرف منها على المصروفات اليومية العادية اللازمة لسير العمل ومراقبة هذا الصرف ومراجعة مستندية . (م ٩/٣٣ من القانون) وذلك رغم أهمية وخطورة هذا الاختصاص .

(د) اغفال اختصاص مجلس الإدارة بالرقابة على التأمين على أموال الاتحاد :

أغفل النظام الأساسى النص على إختصاص المجلس بمراقبة تنفيذ التأمين على أموال الاتحاد . (م ١٠/٣٣ من القانون) .

(هـ) منح مجلس الإدارة اختصاص وضع لائحة تنظيم عمله :

منح النظام الأساسى مجلس الإدارة الاختصاص باصدار لائحة تنظيم العمل داخل المجلس على أن يعتمدها وزير الزراعة والإصلاح الزراعى (م ٢٢ من النظام) وذلك بدلا مما جاء بنص الفقرة الأخيرة من المادة (٣) من القانون من أن تبين اللائحة التنفيذية طريقة عمل مجلس إدارة الجمعية ومواعيد إنعقاده والأغلبية اللازمة لصحة إنعقاده وقراراته وكل ما يتعلق بسير العمل به وطبقاً للمادة (٩٠) من القانون تصدر هذه اللائحة بقرار من الوزير المختص وليس من مجلس الإدارة .

(و) تشكيل لجنة تنفيذية تمارس اختصاصات مجلس إدارة الاتحاد والرئيس التنفيذى له :

تضمن النظام الأساسى تشكيل لجنة تنفيذية من سبعة أعضاء هم رئيس مجلس الإدارة والسكرتير وأمين الصندوق والرئيس التنفيذى وثلاثة أعضاء ينتخبهم مجلس الإدارة تتولى الاختصاصات الآتية :

١ – تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والسياسة العامة التى يضعها لذلك .

٢ – إدارة أعمال الاتحاد بين فترتى إنعقاد المجلس .

٣ – مباشرة الأعمال الإدارية والفنية والمالية وتعيين العاملين بالاتحاد وتأديبهم والإشراف عليهم وكل ما يتعلق بشئونهم .

٤ – مباشرة كل ما يتعلق بالشئون المالية للاتحاد من مشتريات .وخلافه في حدود السياسة العامة للاتحاد .

على أن تعرض قرارات اللجنة المذكورة على مجلس إدارة الاتحاد لإحاطته فقط بما قامت به من أعمال وعلى أن يصرف لأعضائها مصاريف حضور جلسات أسوة بما يتبع مع أعضاء مجلس الإدارة .

بينما القانون ينص صراحة فى المادة (٦٨) منه على أن يتولى الرئيس التنفيذى المعين بقرار من رئيس الجمهورية تنفيذ قرارات مجلس الإدارة ويشرف على جميع أجهزة الاتحاد ويكون مسئولا عن حسن سير العمل بها .

كما ينص صراحة فى المادة (٦٩) على أن يضع مجلس إدارة الاتحاد – بمراعاة المادة (٦٨) المذكورة – لائحة يجب أن تعتمد بقرار من الوزير المختص بنظام العاملين بوحدات البنيان التعاونى . وعلى قمته الاتحاد ذاته . متضمنة قواعد التعيين والإعارة والندب والنقل وحقوق وواجبات العاملين وقواعد وإجراءات التأديب وبينها تحديد السلطة المختصة فى الاتحاد بكل ذلك مع مراعاة إختصاص الرئيس التنفيذى فى المادة (٦٨) من القانون .

وليس فى القانون أى نص يمكن أن يكون سنداً لتشكيل اللجنة التنفيذية المذكورة ، سواء فى الأحكام المتعلقة بالاتحاد أو تلك التى وردت فى شأن الجمعيات . وليس فيه ما يجيز لأحد أن يتولى إدارة أعمال الاتحاد بدلا من مجلس الإدارة ، ولو كان ذلك بين فترتى إنعقاد المجلس ، ولا أن تتولى هذه اللجنة التصرفات المالية للاتحاد

ولا يسعف النظام الأساسى فى هذا الصدد ما نصت عليه الفقرة (٣) من المادة (٣٣) من القانون من إختصاص مجلس الإدارة بتكوين اللجان اللازمة لحسن سير العمل فى الاتحاد (الجمعية) سواء من أعضائها أو غيرهم وتحديد إختصاصاتها ومتابعة أعمالها –

إذ أن هذا النص التقليدى فى كل مجالس الإدارة ليس مقصوداً به نقل إختصاصات مجلس الإدارة إلى هذه اللجان بصفة دائمة وإنما يجوز فقط تشكيل هذه اللجان لدراسة أمور معينة لعرضها عليه أو تفويضها فى إختصاص محدود وبصفة غير دائمة فى موضوعات معينة تحت إشراف المجلس ورقابته ولا يتفق مع هذه المبادىء تفويض هذه اللجنة التنفيذية بصفة دائمة فى أخطر إختصاصات مجلس الإدارة وحقه فى إصدار قرارات نافذة فى شأن هذه الاختصاصات ومجرد إحاطته بما تقرره فى شأنها .

كما لا يبرر منح اللجنة التنفيذية إختصاصات مجلس إدارة الاتحاد ورئيسه التنفيذى ما أبداه المسئولون عن الاتحاد أمام اللجنة من أن هذه اللجنة التنفيذية تمثل تطبيق مبدأ القيادة الجماعية بدلا من الإدارة الفردية التى يتولاها الرئيس التنفيذى ، لأن العكس تماماً هو ما حدث ، إذ أن الحقيقة الظاهرة هى أن مجلس إدارة الاتحاد يتكون من خمسة أضعاف عدد أعضاء هذه اللجنة التى تولت إختصاصاته . كما أن الرئيس التنفيذى للاتحاد ينفذ طبقاً للقانون قرارات مجلس الإدارة تحت إشرافه وتحت إشراف الدولة – وهى التى عينته بقرار من رئيس الجمهورية لضمان سلامة وحسن تنفيذ هذه القرارات ، ولا يمكن قبول مخالفة القانون وتعطيل أحكامه تحت ستار

الادعاء تمبدأ القيادة الجماعية ، وهو إدعاء جرى الواقع على خلافه تماماً

وترى اللجنة أنه وإن كان هذا النظام الأساسى قد وضع قبل تشكيل مجلس الإدارة الحالى للاتحاد التعاونى الزراعى بحيث يكون مسئولا عما جاء به من مخالفة للقانون ، مجالس الإدارة السابقة عليه والجهة الإدارية المختصة التى راجعت هذا النظام وسجلته ، إلا أن استمرار تنفيذ نصوص هذا النظام المخالف للقانون بمعرفة المجلس الحالى للاتحاد ، وعدم إتخاذ إجراء لتصحيحها من جانبه رغم تنبيه الهيئة العامة للتعاون الزراعى والجهاز المركزى للمحاسبات إلى ما يشوب هذا النظام من مخالفة للقانون واستمرار مجلس الإدارة الحالى فى تنفيذ أحكامه رغم ذلك يجعل هذا المجلس مسئولا عن هذا التنفيذ المخالف للقانون .

ثانياً – المخالفات المتعلقة باللوائح التنظيمية للاتحاد :

تبين للجنة أن الانتخابات اللازمة لتشكيل البنيان التعاونى لم تجر إلا فى يوليو سنة ١٩٧٠ بعد إنقضاء ما يقرب من عام على العمل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ ورغم أنه قد تم إنتخاب أعضاء مجلس لإدارة الاتحاد إلا أن هذا المجلس لم يمارس نشاطاً فعلياً إلى أن أسقطت عضوية رئيسه الذى قدم للمحاكمة فى أحداث مايو سنة ١٩٧١ فأعيد إنتخاب مجلس إدارة الاتحاد سنة ١٩٧١ .

وقد كان لدى وزارة الزراعة والجهة الإدارية المختصة وقت كاف لإعداد مشروعات كافة اللوائح التنظيمية اللازمة لضبط العمل وحسن سيره بالاتحاد التعاونى والجمعيات التعاونية الزراعية كما أنها كان يمكن أن تعد الخطة الإدارية والتنظيمية اللازمة لمعاونة المنظمات التعاونية على إنشاء أجهزتها واختيار العاملين بها وإعدادهم لمواجهة أعباء المسئوليات الملقاة على عاتق هذه المنظمات وبصفة خاصة على عاتق الاتحاد التعاونى الزراعى

إلا أنه قد تبين للجنة أن الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى إستمر دون لوائح منظمة لأعماله منذ بداية عمله حتى عرض على مجلس الإدارة فى ٢١ من نوفمبر سنة ١٩٧٢ مشروعات اللوائح الآتية :

١ - مشروع اللائحة المالية والمخزنية :

وقد أوضح رئيس الاتحاد أنه لا توجد به لائحة مالية تنظم الصرف وأبدى أنه نظراً لعدم وجود لائحة مالية للاتحاد فسيتم العمل بهذا المشروع من تاريخ إعتماد مجلس الإدارة حتى يتم إقرارها من السيد الوزير وقد وافق مجلس الإدارة على ذلك .

٢ - مشروع لائحة بدل السفر :

وقد وافق مجلس الإدارة عليها على أن يعمل بها من تاريخ جلسة الموافقة حتى يتم إقرارها من السيد الوزير لعدم وجود لائحة بالاتحاد تنظم ذلك .

٣ - مشروع لائحة العاملين بالاتحاد :

وقد رأى المجلس إرجاء النظر فى هذه اللائحة لجلسة ١٩٧٢/١١/٢٨ حتى يتسنى للأعضاء دراستها وإبداء الرأى فيها ، وقد اعتمد مشروع اللائحة المذكورة دون مناقشة من مجلس الإدارة فى هذه الجلسة .

وفى جلسة مجلس إدارة الاتحاد بتاريخ ٥ يونيو سنة ١٩٧٤ قام المجلس باعتماد عدة لوائح بعد إدخال بعض تعديلات على ما سبق أن اعتمده منها من قبل وهذه اللوائح هى :

١ - اللائحة المالية .

٢ - لائحة المشتريات

٣ ـ لائحة المبيعات .

٤ ـ لائحة المخازن .

٥ ـ لائحة بدل السفر .

٦ ـ لائحة شئون العاملين .

وقد قرر المجلس العمل بهذه اللوائح المعدلة إعتباراً من تاريخ جلسة مجلس الإدارة . . .

السلطة المختصة قانوناً باعتماد لوائح الاتحاد :

أبدى الاتحاد فى مذكرته التى قدمها إلى اللجنة أنه قد أخطر وزير الزراعة بهذا القرار ولم يعترض عليه ، وأبدى أن هذه اللوائح سواء أكانت تنظم الشئون المالية والإدارية وشئون العاملين بالاتحاد لا يوجد نص بالقانون يحتم إستصدار قرار وزارى بها بل يكفى بشأنها إخطار الوزير بقرارات مجلس الإدارة فاذا لم يعترض عليها فى حدود المهلة المحددة تصبح سارية المفعول طبقاً لنص المادة (٧٠) من القانون ، وأن هذه اللوائح وبصفة خاصة لائحة شئون العاملين فى الاتحاد تختلف عن اللائحة المنصوص عليها فى المادة (٦٩) من القانون والتى تسرى على لائحة شئون العاملين بوحدات البنيان التعاونى وهى وحدها التى تقتضى صدورها بقرار من الوزير .

وقد سبق لمجلس الإدارة أن وافق بجلسة ١٩٧١/٢/١٧ على مشروع اللائحة فى المادة (٦٩) سالفة الذكر لتنظيم شئون العاملين بوحدات البنيان التعاونى وصدر بها قرار وزير الزراعة والإصلاح الزراعى رقم ٢٤٥ لسنة ١٩٧٣ وهى لا تسرى على العاملين بالاتحاد التعاونى من وجهة نظر الاتحاد .

وقد أبدى ممثلو الهيئة العامة للتعاون الزراعى أن لائحة العاملين فى الجمعيات التعاونية الزراعية لم تنفذ رغم صدور قرار الوزير بها من ناحية التسكين والتوصيف والمرتبات بسبب عدم توفر الاعتمادات المالية اللازمة لها واتفق على العمل بها بالنسبة للقواعد العامة والجزاءات والإجازات وغير ذلك من القواعد التى لا ترتب أعباء مالية ، (المحضر السادس للجنة) .

وقد ورد فى تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات أن مشروع لائحة العاملين بالاتحاد لم يتم إعتماده من الوزير المختص حتى منتصف سنة ١٩٧٤ حيث قام الاتحاد باعداد مشروع آخر للائحة تم عرضه على اللجنة التنفيذية فى ٧٤/٦/٢ ثم تم تعديله فى ١٩٧٤/٨/٦ بقرار من هذه اللجنة صدر فى ١٩٧٤/٨/١٣ وأرسل للسيد وزير الزراعة فى ١٩٧٤/١٠/٢٦ لاعتماده .

وقد طلبت الوزارة من الاتحاد بكتابها رقم ١٤٩ فى ٥ من نوفمبر سنة ١٩٧٤ عدة نسخ من المشروع لمراجعته بمجلس الدولة ، إلا أنه حتى تاريخ فحص الجهاز المركزى للمحاسبات لم يكن قد تم إعتماده هذه اللائحة .

وقد أبدى ممثلو الهيئة العامة للتعاون الزراعى للجنة أن مجلس الدولة قد أبدى رأيه بالنسبة لهذا المشروع بأنه يمكن تطبيق أحكام لائحة الجمعيات التعاونية على موظفى الاتحاد إلا أن الاتحاد إمتنع ، رغم تبليغ الهيئة له ، عن تنفيذ أحكام هذه اللائحة على شئون العاملين فيه .

وأبدى الجهاز المركزى للمحاسبات فى تقريره أنه قد ترتب على ذلك أن القرارات المتعلقة بشئون العاملين فى الاتحاد قد صدرت من اللجنة التنفيذية أو من رئيس مجلس إدارة الاتحاد دون الاستناد إلى لائحة معتمدة من السلطة المختصة على خلاف أحكام المادتين ٦٩ ، ٧٠ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ .

وتلاحظ اللجنة فى هذا الصدد ما يلى :

١ – تنص المادة ٣ من القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٦٩ على أن يتكون البنيان التعاونى الزراعى من الجمعيات التعاونية الزراعية والاتحاد التعاونى الزراعى ويعتبر الاتحاد قمة البنيان التعاونى الزراعى .

٢ – إن المادة ٦٩ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ قد عنيت بالنص على أنه مع عدم الإخلال بأحكام المادتين ٣١ ، ٦٨ يضع مجلس إدارة الاتحاد لائحة بنظام العاملين بوحدات البنيان التعاونى الزراعى متضمنة تنظيم كل ما يتعلق بشئونهم ، وتعتمد هذه اللائحة بقرار من الوزير المختص .

٣ – تقضى الفقرة الثانية من المادة ٣١ من القانون المذكور بأن يصدر قرار من الوزير المختص ينظم شروط التعيين فى وظائف مديرى الجمعيات بالبنيان التعاونى وتحديد إختصاصاتهم وبيان مسئولياتهم وطريقة محاسبتهم والجزاءات التى توقع عليهم .

٤ – تنص المادة ٦٨ من القانون المذكور على أن يشرف على جميع أجهزة الاتحاد المنصوص عليها فى القانون بما فيها جهاز مراجعة واعتماد حسابات الجمعيات رئيس تنفيذى يكون مسئولا عن سير العمل فى هذه الأجهزة ويتولى تنفيذ قرارات مجلس الإدارة ويصدر بتعيينه قرار من رئيس الجمهورية .

٥ – وتنص المادة ٧٠ من هذا القانون على أنه فى الحالات التى يعقد فيها مجلس إدارة الاتحاد جلساته دون رئاسة الوزير فله الحق فى الاعتراض على قرارات المجلس خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغه بالقرارات فاذا اعترض عليها تعين إعادتها إلى مجلس الإدارة بقرار مسبب خلال الخمسة عشر يوماً التالية وإلا نفذت هذه القرارات .

وبناء على النصوص السابقة فان اللجنة ترى ما يلى :

أولا — أن الأحكام والقواعد المنظمة لشئون العاملين سواء بالاتحاد التعاونى أو الجمعيات التعاونية يجب أن تعتمد طبقاً للمادة (٦٩) اعتماداً صريحاً من الوزير المختص سواء وضعت فى لائحة واحدة أو لائحة خاصة بالعاملين بالاتحاد ، وأخرى للعاملين بالجمعيات ، أو وزعت هذه الأحكام والقواعد على عدة لوائح تتعلق بالموضوعات الخاصة بشئون العاملين فى الاتحاد والجمعيات التعاونية .

وهذه الأحكام واللوائح يجب أن يضعها مجلس إدارة الاتحاد التعاونى بصفة مبدئية ثم تعرض على الوزير المختص لاعتمادها .

ثانياً — أن من سلطة الوزير المختص أن يصدر أبتداء — دون حاجة إلى إعداد مسبق من مجلس إدارة الاتحاد — من الوجهة القانونية لائحة منظمة لشئون شاغلى وظائف مديرى الجمعيات بالبنيان التعاونى وقد صدر بالفعل القرار الوزارى رقم ٨١ لسنة ١٩٧٠ فى ١٦ ديسمبر سنة ١٩٧٠ بتنظيم تعيين وتحديد اختصاصات وتأديب مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية .

ثالثاً — أنه يجب فى إعداد ووضع واعتماد اللوائح المبينة فى أولا وثانياً مراعاة اختصاصات الرئيس التنفيذى التى ناطها به القانون فى المادة (٦٨) وهى إشرافه على جميع أجهزة الاتحاد وتخويله من السلطات ما يكفل له ذلك وما يكفل وله ممارسة مسئوليته عن حسن سير العمل فى هذه الأجهزة و كانت هذه اللوائح مخالفة للقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ أ ذلك كله فضلا عن مراعاة باقى الأحكام التى تتضمنها نصوصه وعدم مخالفتها وإلا كانت اللائحة باطلة فى النطاق الذى تتعارض فيه مع هذه الأحكام .

رابعاً – أن اللوائح المشار إليها وقد أفردها المشرع بنصوص خاصة تستلزم إما اعتماد الوزير الصريح ، أو إصدار الوزير مباشرة لها بقرارات وزارية لاتدخل فى نطاق ما تضمنته المادة (٧٠) من أحكام تجعل قرارات مجلس إدارة الاتحاد نافذة ما لم يعترض عليها الوزير خلال المدة القانونية . . . إلخ . يؤكد ذلك الأعمال التحضيرية للقانون من ناحية – وما تقتضيه أصول التفسير السليم للنصوص من تقييد الخاص للعام أى تقييد النصوص التى اقتضت إجراء خاصا فى نفاذ اللوائح المشار إليها للنص العام الذى أوردته المادة (٧٠) من القانون والمتعلق بنفاذ قرارات مجلس إدارة الاتحاد .

وترى اللجنة أن عدم اتباع الإجراءات القانونية لاستصدار لائحة العاملين بالاتحاد التعاونى الزراعى حسبما يقضى به القانون ، وعدم التزام هذا الاتحاد بمشروع اللائحة التى أعدها فى هذا الشأن ، ولا باللائحة الخاصة بالعاملين فى الجمعيات التعاونية الزراعية قد أدى إلى المخالفات الجسيمة التى وقعت فى مجال التعيينات فى وظائف الاتحاد وكافة شئون العاملين به على النحو الوارد فى هذا التقرير .

واللجنة ترى أن مجلس إدارة الاتحاد ليس المسئول الوحيد عن هذا الفراغ التنظيمى واللائحى فى شئون العاملين فى الاتحاد بما ترتب عليه من مخالفات ، وانما يشاركه فى ذلك سلطات الرقابة المختصة .

الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى والمشكلات المالية والادارية

من بين المواضيع الهامة التى تولها الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم عظيم عنايتها ، المواضيع التى تتعلق بالشئون المالية والإدارية ، وهى فى ذلك تضع مقاييس مادية تتصل بالأمور غير النقدية كمستويات التشغيل واستخدام المواد الخام وكذلك مقاييس للتكاليف التى تتعلق بأوجه الإنفاق النقدى ، ومقاييس للايرادات . . . بل أكثر من هذا يتوسع البعض فى وضع هذه المقاييس بحيث تشمل الحسيات والمعنويات . . . إيماناً منها بأن الحسيات والمعنويات غالباً ما تكون قائمة على حصيلة التقديرات الشخصية وتستند أساساً إلى العلاقات الإنسانية السائدة ، ويرون أن هذا العنصر قد يترتب عليه نوعاً من المحاباة ، وهذه المحاباة قد تكون فوق أساسيات مسئوليات التشغيل ، وحينئذ تبرز الكثير من المشكلات الإدارية ، وفيما يلى نعرض بعض وجهات النظر التى تتعلق بالمشكلات المالية والإدارية التى وقعت فيها بعض التعاونيات .

إيضاح :

طلب السيد وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء من الجهاز المركزى للمحاسبات فى ١٩٧٤/٩/٨ تشكيل لجنة من أعضاء الجهاز لفحص بعض أعمال الاتحاد .

وقدشكلت لجنة لهذا الغرض من أعضاء الجهاز قامت بالفحص فى الفترة من ١٩٧٤/٩/٢٣ حتى ١٩٧٤/١٢/٧ وانتهت إلى تقديم تقرير بملاحظاتها إلى السيد وزير الدولة عن فحص جميع القرارات والمستندات والملفات والسجلات المتعلقة بالأمور التى كلفت ببحثها فيما عدا ما تضمنه التقرير من مبالغ لم تؤيد بمستندات أو ملفات ولم تستطع اللجنة مراجعة مستنداتها .

وقد تضمن تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات عدداً من الملاحظات العامة عن هذه الفترة ، وقد تعرضت اللجنة فى هذا التقرير للعديد منها فى موضعه ونعرض فى ما يأتى أهم ما بقى منها :

الصرف من أموال الاتحادات التعاونية الاقليمية والهيئة العامة للتعاون الزراعى :

تضمن تقرير الجهاز المركزى حصر موارد الاتحاد منذ إنشائه حتى ١٩٧٢/١٢/٣١ وفى سنة ١٩٧٣ وكذلك موارده المقدرة فى عام ١٩٧٤ وأبرز أن من بين هذه الموارد فى الميزانية المصورة عن عام ١٩٧٣ ، مبلغ ٩٦١٥٤ جنيهاً كدعم من أموال عمولة تسويق القطن التى كانت مخصصة للهيئة العامة للتعاون الزراعى ومبالغ أخرى جملتها ١١٧٩٩٣ جنيهاً و ٦٠٠ مليم من أموال الاتحادات الإقليمية .

وقد صرفت هذه المبالغ فى مبدأ الأمر بصفتها سلفاً مؤقتة وقروضاً للاتحاد ثم وافق المفوض على الاتحادات الإقليمية على إعتبار هذه الأموال دعماً للاتحاد لعدم كفاية موارده .

فى حين كان فائض إيرادات الاتحاد فى ١٩٧٢/١٢/٣١ مبلغ ٢٥٧٦٧١ جنيهاً وفى نهاية ١٩٧٣/١٢/٣١ مبلغ ٥٧١١٩٧ جنيهاً .

ورأى الجهاز أنه لو كان قد نفذ حكم المادة ٨٧ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بشأن أيلولة أموال الاتحادات الإقليمية إلى الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، لصفيت مراكزها المالية وحصل الاتحاد على صافى هذه الأموال ولأمكن استخدامها وفقاً لخطة محددة ترشد صرفها وتكفل حسن قيام الاتحاد بمسئولياته وتمكنه من تحقيق أغراضه .

وقد أبدى الاتحاد فى رده على ملاحظات الجهاز فى هذا الخصوص أنه قد طلب من وزارة الزراعة استصدار القرار الجمهورى اللازم لإتمام هذا الإدماج ، وقد قام الاتحاد بانشاء الفروع الإقليمية له فى المحافظات تدريجياً لممارسة إختصاصات الاتحادات الإقليمية وأنه لا توجد أية مخالفات للقانون فى منح الاتحاد التعاونى الزراعى بعض أموال الاتحادات التعاونية الإقليمية للصرف منها على شئونه لأن أموالها ستئول إلى الاتحادات فى نهاية الأمر .

وتلاحظ اللجنة فى هذا الصدد ما يلى :

١ – أنه ما كان يجوز قانوناً للمفوض على الاتحادات الاقليمية منح الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى المبالغ التى منحها له من أموالها بصفة سلفة أو إعانة ، إذ مادام أنه لم يصدر القرار الجمهورى بادماج هذه الاتحادات الاقليمية فى الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، فانها طبقاً لصريح نص المادة ٨٧ من القانون يجب أن تستمر هذه الاتحادات فى مباشرة اختصاصاتها ولا يسوغ التصرف فى أموالها ومنحها للاتحاد التعاونى الزراعى المركزى بصفة سلفة أو إعانة لتعارض ذلك مع قدرة هذه

الاتحادات الإقليمية على مباشرة أى اختصاص ولعدم وجود مبرر لمنح هذه المبالغ لوجود فائض لديه .

٢ – إن المفوض على هذه الاتحادات الإقليمية لا يملك أن يتنازل عن أموال هذه الاتحادات ويخصصها إعانة للاتحاد التعاونى الزراعى المركزى دون أى مقابل ودون أن يتحمل الاتحاد أية إلتزامات للاتحادات الإقليمية ، إذ أنه يتعين أن يحصل الاتحاد التعاونى المركزى على صافى أصول الاتحادات الإقليمية بعد تصفيتها ويتحمل الاتحاد المركزى فى هذه الحالة طبقاً لصريح نص القانون قيمة التزامات هذه الاتحادات الإقليمية فى حدود ما يئول إليه من أموال وحقوق .

٣ – إن أموال الهيئة العامة للتعاون الزراعى تخضع فى التصرف فيها للقواعد التى تحكم التصرف فى أموال الدولة ، ولايجوز طبقاً لأحكام القانون رقم ٢٩ لسنة ١٩٥٨ بشأن التصرف فى أموال الدولة المنقولة أن يمنح رئيس الهيئة المذكورة أموالها بصفتها إعانة للاتحاد التعاونى الزراعى المركزى بل إن ذلك طبقاً لأحكام هذا القانون يقتضى صدور قرار من رئيس الجمهورية على الأقل .

وبناء على ما سبق فان اللجنة ترى أنه إذ حصل الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى على المبالغ المذكورة بدون وجه حق فانه يتعين عليه ردها .

عدم التزام الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى بالقواعد المالية والمحاسبية العامة :

أبدى الاتحاد التعاونى الزراعى فى رده على الجهاز المركزى للمحاسبات أنه قد قام باعداد موازنة تقديرية إعتباراً من السنة المالية ١٩٧٤ ، وأنه سار بعد ذلك فى إعداد موازنات سنوية له .

وقد أوضح الجهاز المركزى للمحاسبات فى تقريره عن ميزانية الاتحاد المصورة فى ١٩٧٤/١٢/٣١ أن الاتحاد لم يرفق بهذه الميزانية المستندات المؤيدة لها بل أنه لم تقدم لمندوبيه الأوراق والمستندات اللازمة رغم تكرار طلبها ، وبين هذه المستندات الشهادات اللازمة لبيان عدم وجود تصرف فى عقارات الاتحاد وأرصدته فى البنوك ومحاضر جرد العهد المستديمة وميزان مراجعة الأرصدة والمجاميع عن السنة المالية المنتهية فى ١٩٧٤/١٢/٣١ ، كما أسفر فحص السجلات عن أن سجل الأموال الثابتة لم يستكمل ، ولم يمسك سجل رأس المال ، ولم تثبت قيود الافتتاح بالدفاتر المساعدة ولم يتم نتيجة لذلك :

(أ) التحقق من قيمة رأس المال الظاهر فى الميزانية .

(ب) مطابقة أرصدة الأستاذ العام مع أرصدة الدفاتر المساعدة .

ولم يتم إثبات الأرقام المقارنة عن السنة المالية السابقة للإتحاد بالميزانية ليتسنى مراجعة التطورات فيها .

هذا كما تضمن تقرير الجهاز عديداً من الملاحظات العامة عن سنة ١٩٧٥ من أهمها :

١ – عدم إستكمال القيد بسجل الأصول الثابتة للاتحاد .

٢ – عدم إمساك سجل الموردين ، وسجل العضوية ورأس المال .

٣ – تأخر القيد فى دفاتر اليومية العامة والأستاذ والدفاتر المساعدة وعدم إنتظام القيد فى الدفاتر الحسابية المختلفة .

وقد ثبت للجنة صحة الملاحظات المذكورة التى تكشفت للجهاز المركزى للمحاسبات .

وترى اللجنة أن هذه الملاحظات تعد من المخالفات الجسيمة للأصول المحاسبية والمالية العامة وأن استمرارها سنوات متتابعة يدل على مدى الخلل فى الشئون المالية للاتحاد .

صرف مبالغ بدون مستندات :

أولا — ثمن شراء سيارات الاتحاد :

أورد تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات عثوره على مبلغ ٣٤٨٢٠ جنيهاً ، ٣١٣ مليما صرفت فى شراء سيارات للاتحاد التعاونى الزراعى سنة ١٩٧٢ منها ألفان من الجنيهات دون مستندات للصرف ، وقد تبين للجنة أن الصرف قد تم بمعرفة الهيئة العامة للتعاون الزراعى من أموال الاتحادات التعاونية الإقليمية لشراء سيارات لحساب الاتحاد التعاونى الزراعى وأن الجهاز المركزى قد تحقق من سلامة إجراءات الشراء من وجود مستنداته بالهيئة **فيما عدا مبلغ الألفى جنيه التى لم يعثر لها على أية مستندات**(١)

ثانياً — المبالغ المنصرفة على التدريب :

أورد تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات تحققه من صرف مبلغ ١٢٧٦٧ جنيهاً ، ٤٩٤ مليما كمصاريف تدريب صرفت دون مستندات سنة ١٩٧٣ ، وقد اتضح للجنة باعتراف مندوب الاتحاد(٢) أن حقيقة المبلغ المذكور ١٤٧٠٠ جنيه مصرى وفى الواقع أن المستندات التى تحت يد الاتحاد بمبلغ حوالى ٤٠٠٠ جنيه .

كذلك فقد تضمن تقرير الهيئة العامة للتعاون الزراعى عن سنة ١٩٧٥

---

(١) محضر اللجنة رقم ٣ ص ١٨ وما بعدها .

(٢) المحضر العاشر ص ٨ وما بعدها

صرف بدل إعاشة قيمته ٢٦٤٥ جنيهاً ، ٥٠٠ مليم للدارسين فى إبريل سنة ١٩٧٥ ومبلغ ٨٩٩٨ جنيهاً ، ٥٠٠ مليم دون وجود مستندات تدل على قيام وأداء الدورات التدريبية المنصرف عنها بدل الإعاشة ودون أن يوضح بكشوف إستلام هذه المبالغ المدة التى قضاها الدارسون بكل دورة والفئة اليومية ، ودون أن تعتمد هذه الكشوف من أى مسئول بالاتحاد .

وقد تبين للجنة أن السيد أحمد يونس رئيس الاتحاد كان قد أصدر تفويضاً للسيد الدكتور سعد السمان بالإشراف على التدريب بما فى ذلك إعتماد صرف كافة المبالغ اللازمة لذلك فى سنتى ٧٢ و ١٩٧٣ حتى أوائل سنة ١٩٧٤ .

وقد أجرى الاتحاد تحقيقاً فى سنة ١٩٧٥ مع بعض العاملين حول مستندات المبالغ المنصرفة على التدريب وإنتهى التحقيق إلى ادانة عدد من العاملين ومجازاتهم إدارياً .

وقد ثبت للجنة صحة الملاحظات المذكورة وهى تعتبر من المخالفات الجسيمة للأصول المالية والمحاسبية السليمة .

كما تبين للجنة[1] عند مناقشة الدكتور السمان عن المبالغ المنصرفة على التدريب سنة ١٩٧٤ أن الهيئة العامة للتعاون الزراعى قد حصرت ما صرف على التدريب بمبلغ ٥٤٤٥٧ جنيهاً و ٩٤ مليما فى حين أن الدكتور السمان المشرف على التدريب قد أقر فى التحقيق أن المبلغ الذى صرف بالفعل هو ٢١٣٢٧ جنيهاً و ٩٤ مليما فيكون الفرق مبلغ ٣٣١٣٠ جنيهاً .

ولما واجهته اللجنة بذلك قرر أن الفرق قد يكون صرف على المطبوعات والأوراق اللازمة للتدريب .

---

(١) المحضر رقم ١٢ ص ١٩ وما بعدها .

ثالثاً – الخلل فى حساب الايرادات والمصروفات :

أسفر فحص الجهاز عن أنه قد شاب حساب الإيرادات والمصروفات عن السنة المالية المنتهية فى ١٩٧٤/١٢/٣١ عديد من الأخطاء منها ما يلى :

١ – تحميل بند الأجور بأجور عاملين تركوا العمل بالفصل أو لأسباب أخرى .

٢ – تحميل مصروفات الضيافة مبالغ زائدة مجموعها ٩٦٢٢ جنيهاً و ١٥ مليما بسبب تحميل المبالغ على جهات أخرى أو تكرار حساب ذات المبالغ فى بنود أخرى من الميزانية .

٣ – عدم إستبعاد مبالغ من المصروفات لم يتم صرفها .

٤ – تحميل مصروفات التدريب مبالغ التكرار .

٥ – الإسراف فى تكاليف الإعلان عن فوز رئيس الاتحاد فى الانتخابات حيث بلغت هذه المبالغ ٤٨٤٢ جنيهاً مصرياً تمثل ٢٣٪ من جملة المصروفات المخصصة للمؤتمرات الإرشادية فى المحافظات والنشر عنها .

وقد تبين للجنة أن تكاليف هذا النشر خاصة بانتخابات مجلس إدارة الاتحاد ككل .

٦ – منح أعضاء مجلس إدارة الاتحاد سلفاً من أموال الاتحاد دون سند ، ومنح سلف للعاملين قبل سدادهم كامل أقساط السلف السابقة وإدراج سلف العاملين وأعضاء مجلس الإدارة ، جملتها ٤٣٢٢ جنيهاً و ٧١٥ مليما مرحلة عن سنوات سابقة دون بيان أسماء من حصلوا عليها ودون إتخاذ إجراءات تحصيلها .

٧ — زيادة رصيد العهد تحت التحصيل فى الميزانية وبلوغه ٤٨٠١١ جنيهاً و ٢٩٢ مليما واستمرار الاتحاد فى صرف مبالغ للعاملين تحت حساب المصروفات

فى حين يتعين استخدام حساب السلف المؤقتة وفقاً للأصول المحاسبية ، فضلا عن تراخى الاتحاد فى تسوية هذه العهد وقد بلغ ما أمكن حصره مما لم تتم تسويته عن فترة سابقة على ١-١-١٩٧٤ مبلغ ٦٢٣٩ جنيهاً و ٧٨٨ مليما وذلك بالإضافة إلى منح عهد تحت التحصيل للعاملين قبل تسوية مالديهم من عهد وقد بلغت جملة ما تم حصره من هذه المبالغ ٢٦٤٨٨ جنيهاً و ٤٧٧ مليما وقد أدى ذلك كله إلى خلل كبير فى العهد تحت التحصيل مما ساعد على تبديد بعضها وتحويلها إلى سلف للموظفين الذين اعتدوا عليها أو إلى التأخير فى اكتشاف التلاعب والعجز بهذه العهد واستحالة متابعة العاملين المسئولين عن اختلاسها وتبديدها .

٨ — صرف مبالغ تعادل مرتب شهر من الادخار وفقاً لتعليمات وزارة المالية سنة ١٩٧٤ لجميع العاملين دون النظر لمدى استحقاق العامل لهذه المبالغ ، وإثبات قيمة ما تم صرفه كمرتب إدخار بمبلغ ١١٤٤٢ جنيهاً و ٧١٤ مليما بدلا من حقيقة المنصرف وهو ١٩٦٧٥ جنيهاً و ٣٩٨ مليما وعدم إتخاذ أى إجراء لاسترداد ما صرف بالزيادة .

٩ — صرف مبلغ ٢٩٥٠٠ جنيه بصفة قروض لبعض الجمعيات ، وكذلك صرف مبلغ ٣٠٠٠ جنيه إعانة للجمعية المركزية بالجيزة من حساب رعاية العمال الزراعيين بالمخالفة لأحكام القانون ، الذى خصص رصيد الصندوق لرعاية هؤلاء العمال الزراعيين وحظر التصرف فيه إلا وفقاً للائحة

يصدرها مجلس إدارة الاتحاد بموافقة الوزير ، وهذه اللائحة لم تصدر حتى الآن .

وقد تبين للجنة صحة ملاحظات الجهاز السابق بيانها وهى تدل على الخلل فى الأوضاع والتصرفات المالية للاتحاد فضلا عن الإسراف فى أمواله وعدم المحافظة عليها واستخدامها فى غير الأغراض المخصصة لها فى القانون .

المخالفات المتعلقة بشئون العاملين :

تبين من تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات وتقرير الهيئة العامة للتعاون الزراعى أنه ترتب على عدم إستصدار لائحة لشئون العاملين بالاتحاد بالأسلوب القانونى السليم وعدم توصيف وتحديد وظائفه وفئات العاملين فيه .

أنه لم تلتزم أية قاعدة لائحية أو أصول حسن الإدارة فى كل ما يتعلق بشئون العاملين ومن أبرز المخالفات فى هذا الصدد ما يلى :

١ — عدم استيفاء مسوغات تعيين بعض العاملين بالاتحاد .

٢ — تحديد مرتبات المعينين بالاتحاد دون قواعد عامة موحدة.

٣ — تعيين عاملين بالاتحاد بمرتبات لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم .

٤ — رفع مرتبات بعض العاملين دون مبرر .

٥ — تعيين عاملين بالاتحاد مقابل منحهم بدل تمثيل دون أن يكون لهم مرتب أصلا .

٦ — تعديل تسمية المكافآت التى عين بعض العاملين مقابلها إلى بدلات تمثيل بأثر رجعى من تواريخ تعيينهم .

٧ – تقرير بدل تمثيل لبعض العاملين ذوى المرتبات بالإضافة إلى مرتباتهم دون قواعد عامة .

وقد أورد التقرير أمثلة عديدة لكل حالة من الحالات السابقة وأبدى الجهاز المركزى للمحاسبات أنه قد تقررت هذه البدلات بقرارات من اللجنة التنفيذية أو من رئيس مجلس الإدارة دون أية قواعد تنظيمية عامة موحدة ، كما أن الأصل العام فى شغل الوظائف هو تحديد مرتب مقابل عمل ولايستقيم أن يكون التعيين فى وظيفة يتقرر لها بدل تمثيل دون أن يكون لها مرتب أو أجر أساسى .

وأضاف التقرير أن المبالغ التى صرفت كبدل تمثيل للعاملين فى الاتحاد فى كل الحالات المشار إليها قد خرجت من الخضوع لضريبة كسب العمل بالمخالفة لأحكام القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ وأنه يتعين حصر المبالغ التى صرفت دون سند من القانون كبدل تمثيل وتحصيل ما يستحق عليها من ضرائب للخزانة العامة .

وتوافق اللجنة على ما ارتآه الجهاز المركزى للمحاسبات فى هذا الشأن .

٨ – تقرير بدلات تمثيل لغير العاملين فى الاتحاد التعاونى الزراعى :

أصدرت اللجنة التنفيذية للاتحاد التعاونى الزراعى عدة قرارات بمنح بدلات تمثيل لشاغلى الوظائف الآتية فى عدة أجهزة غير تابعة للاتحاد :

(أ) مديرى مديريات التعاون الزراعى بالمحافظات .

(ب) بعض مهندسى وزارة الرى بالمحافظات .

(ح) بعض المهندسين الزراعيين بالمحافظات .

(د) بعض العاملين ببنك التسليف بالمحافظات .

وتتراوح قيمة المبالغ التى تقررت لهذه الفئات ما بين عشرة جنيهات وخمسة عشر جنيهاً شهرياً

وقد لاحظ الجهاز المركزى للمحاسبات أن الفئة الأولى من العاملين تابعة للهيئة العامة للتعاون الزراعى وقد منح لهم البدل باعتبارهم مستشارين للاتحاد وأن هؤلاء المديرين يتبعون الجهة الإدارية الرئيسية المختصة بالرقابة على الاتحاد التعاونى الزراعى طبقاً للقانون ، وهى الجهة التى تتولى فحص أعماله والتفتيش عليها والتحقق من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات المالية والإدارية وأنه لا يستقيم أن يكون الرقيب ممن يحصلون على مكافآت أو بدلات دون مبرر من الجهة الخاضعة لرقابته .

كما أن المادة (٦٥) من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ قد قصرت إختيار المستشارين بالاتحاد على المقيدين بجدول المحامين المشتغلين على أن يتم إختيارهم على مستوى المحافظات طبقاً لاحتياجات كل محافظة ولا يتوفر ذلك فى مديرى مديريات التعاون المذكورين وأنه يسرى بالنسبة لهؤلاء ما لاحظه الجهاز بالنسبة لإخراج المبالغ المنصرفة لهم – بتسميتها كبدل تمثيل – من الخضوع قانوناً لضرائب كسب العمل .

أما بالنسبة لباقى الفئات التى تقررت لها بدلات تمثيل من أموال الاتحاد فقد صرفت لها هذه البدلات عن أعمال تدخل فى اختصاص وظائفهم الأصلية وبذلك لا يكون لها سند من القانون فضلا عن أن بعض أعمال هذه الوظائف لها صلة برقابة الدولة على النشاط التعاونى الزراعى .

ومع موافقة اللجنة على ما توصل إليه الجهاز المركزى للمحاسبات من نتائج فى هذا الشأن فانها تتساءل :

هل تم استئذان الهيئة العامة للتعاون الزراعى فى تقاضى العاملين بها لهذه المبالغ ؟ وإذا كانت قد اذنت فما هو السند فى ذلك ؟ وإذا كانت لم تأذن أو لم تستأذن ، فلماذا يقدم الاتحاد على ذلك ؟ وإذا أذنت كيف يكون الرقيب مستشاراً يمنح بدل تمثيل وكيف يؤدى مهمته الرقابية ؟ إن هذا المسلك من الاتحاد ينطوى على كثير من المعانى التى لا يمكن أن يسلم بها أحد . ولا يشفع فى تبرير ذلك ما ذكره السيد وزير الرى أمام اللجنة من أنه طلب صرف هذه البدلات للعاملين التابعين له .

بحث أوضاع بعض أعضاء مجلس الشعب فى الاتحاد :

أثار الجهاز المركزى للمحاسبات فى تقريره موضوع تعيين بعض أعضاء مجلس الشعب فى تكوينات الاتحاد التعاونى أو فى بعض وظائفه فى السنوات من ١٩٧٢ إلى ١٩٧٤

وقد فحصت اللجنة أوضاع السادة أعضاء المجلس فى الاتحاد وتبين لها أنهم ينقسمون إلى مجموعتين :

أعضاء مجلس الشعب المنتخبون فى المنظمات التعاونية الزراعية :

هناك أعضاء فى مجلس إدارة الاتحاد التعاونى قد انتخبوا طبقاً للقانون ممثلين لجمعياتهم الأعضاء فى الاتحاد وهؤلاء إنما استعملوا حقهم الدستورى والقانونى فى الانضمام للجمعيات وفى الترشيح لمجالس إدارتها ، وكذلك الترشيح لمجلس المستوى الأعلى فى البنيان التعاونى شأنهم فى ذلك شأن جميع

المواطنين وحقهم الدستورى فى تكوين الجمعيات والاشتراك فى عضويتها وقد سبق للجنة التشريعية بمجلسكم الموقر أن بحثت هذا الموضوع وانتهت فيه إلى أن إنتخاب عضو المجلس أثناء مدة عضويته فى مجالس إدارة الجمعيات التعاونية والجمعيات الخاصة والنقابات والغرف التجارية والصناعية والاتحادات الخاصة بها وغيرها من المنظمات الجماهيرية أمر جائز ، ذلك أن عضوية المجلس لا يمكن أن يترتب عليها قانوناً حظر أى نشاط إجتماعى أو إقتصادى للعضو إلا إذا كان فى هذا النشاط ما يتعارض مع مقتضيات العضوية وواجباتها . وطالما أن إختيار العضو يتم بطريق الانتخاب لا عن طريق التعيين فلا تقوم فى هذه الحالة أية شبهة إستغلال لصفة العضوية فى المجلس .

ومع ذلك فقد أثير وجود مخالفة من بعض هؤلاء الأعضاء لحكم المادة ٣٢ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بشأن الجمعيات التعاونية الزراعية التى إشترطت أن يتوافر فى أعضاء مجلس إدارة البنيان التعاونى ما يلى :

« ألا يكون عضواً فى مجلس إدارة جمعية تعاونية زراعية أخرى من ذات المستوى » .

« ألا يكون موظفاً فى جهة لها إتصال بنواحى الإدارة أو الإشراف أو التوجيه أو التمويل أو التحصيل بالنسبة للجمعيات التعاونية الزراعية .

وترى اللجنة أن الحكمة من وراء الشرط الأول أن لا تتحقق إلا إذا سرى منع الجمع على الصعيدين النوعى والجغرافى كما لو كانت الجمعيات فى محافظة أو مركز واحد وإن إختلفت فى النوع .

وفى هذا الخصوص يستوى جميع أعضاء مجالس الإدارات بالبنيان التعاونى سواء كانوا أعضاء فى مجلس الشعب أم لا .

أما فيما يتعلق بالشرط الثانى فان النص يمنع الموظف فى الجهة التى لها إتصال بمصالح الجمعيات من أن يكون عضواً بمجلس الإدارة ولا يغير من هذه الصفة تفرغ الموظفين من أعضاء مجلس الشعب من وظائفهم فترة عضويتهم بالمجلس . . ذلك أن علاقتهم الوظيفية لم تنته بانتخابهم فى مجلس الشعب وإنما أوقف القانون بعض آثار هذه العلاقة ، وعلى ذلك فشأنهم شأن سائر الموظفين الذين ينطبق عليهم المنع .

وترى اللجنة أنه يجب تصحيح جميع الأوضاع التى تشكل مخالفة لهذين الشرطين وإلا فبطلان عضوية مجلس إدارة الاتحاد هو الجزء الذى يترتب على هذه المخالفات بكل ما ينتجه من آثار .

وأن التحقق من صحة تطبيق القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ إنما هو من إختصاص الجهة الإدارية وهى الهيئة العامة للتعاون الزراعى المسئولة عن الإشراف على البنيان التعاونى بجميع تشكيلاته ومستوياته .

المعينون من أعضاء مجلس الشعب فى وظائف الاتحاد :

عين الاتحاد عدداً من أعضاء مجلس الشعب فى وظائف دائمة أو وظائف مستشارين على مستوى المحافظات وتختلف أوضاعهم تبعاً لاختلاف الأحوال الآتية :

أولا : من كانوا موظفين بالاتحاد التعاونى قبل إنتخابهم أعضاء بمجلس الشعب .

ثانياً : من كانوا معينين بالحكومة والقطاع العام وانتهت خدمتهم بسبب عضويتهم فى مجلس الأمة ويعتبر تعيينهم بالاتحاد التعاونى من قبل إعادة التعيين .

ثالثاً : من يعمل فعلا بوحدات الحكومة أو القطاع العام .

رابعاً : أصحاب المهن والأعمال الحرة الذين يمارسون لحسابهم الخاص .

وقد ناقشت اللجنة هذه الأوضاع على ضوء المادتين ٢٤ ، ٢٨ من قانون مجلس الشعب رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٢ وأنظمة العاملين .

فالمادة ٢٤ تقضى بأنه « إذا كان عضو مجلس الشعب عند إنتخابه من العاملين فى الدولة أو فى القطاع العام يتفرغ لعضوية المجلس ويحتفظ له بوظيفته أو عمله وتحتسب مدة عضويته فى المعاش أو المكافأة » .

ويكون لعضو مجلس الشعب فى هذه الحالة أن يقتضى المرتب والبدلات والعلاوات المقررة لوظيفته أو عمله الأصلى من الجهة المعين بها طوال مدة عضويته .

ولا يجوز مع ذلك أثناء مدة عضويته بمجلس الشعب أن تقرر له أية معاملة أو ميزة خاصة فى وظيفته أو عمله الأصلى » .

وتقضى المادة (٢٨) بأنه « لا يجوز أن يعين عضو مجلس الشعب فى وظائف الحكومة أو القطاع العام أثناء مدة عضويته بالمجلس ، ويبطل أى تعيين يتم على خلاف ذلك » .

واستثناء من ذلك يجوز إعادة تعيين من سبق شغله لوظيفته فى الحكومة أو القطاع العام .

وقد إنتهت اللجنة فى هذا الشأن إلى ما يلى :

الحالات الواردة فى أولا :

إن العضو الذى سبق تعيينه فى الاتحاد قبل إنتخابه لعضوية مجلس الشعب

يكون شأنه شأن جميع العاملين فى الدولة أو القطاع العام إذ أن هؤلاء إذا ما انتخبوا فى مجلس الشعب يحتفظ لهم بوظائفهم . . . إلخ .

ووضعهم بلا شك وضع قانونى .

فاذا كان من غير العاملين بالدولة أو القطاع العام ، فمن باب أولى أن يبقى فى عمله بعد إنتخابه عضواً بمجلس الشعب ، وعلى ذلك فلا مخالفة من هؤلاء لأية قاعدة قانونية . ولهم الحق فى البقاء فى وظائفهم .

وهذا الوضع ينطبق على حالة السيد العضو على أبو الوفا الذى تبين للجنة أنه عين فى الاتحاد قبل إنتخابه بمجلس الشعب .

الحالات الواردة فى ثانياً :

يعتبر تعيينهم إعادة تعيين تتفق ونص المادة ٢٨ من قانون مجلس الشعب التى عالجت حالات السادة أعضاء المجالس السابقة الذين كانوا من موظفى الدولة وانتهت خدمتهم أو أحيلوا إلى المعاش بسبب عضويتهم بمجالس الأمة السابقة .

وبذلك يتضح أنه لا غبار على هذا التعيين الذى جاء تطبيقاً لهذا النص .

كما أنه لا يترتب على هذا التعيين جمع بين وظيفتين لدى جهتين فى آن واحد وهو ما تمنعه قوانين التوظف .

الحالات الواردة فى ثالثاً :

أما بالنسبة للأعضاء الذين يندرجون تحت البند ثالثاً فترى اللجنة أن تعيينهم يتعارض بصفة خاصة مع أحكام القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٢ بشأن مجلس الشعب .

الحالات الواردة فى رابعاً :

وتنطبق على خمسة من أعضاء المجلس منهم إثنان من المحامين المشتغلين لحسابهم الخاص ، أما الباقون فهم من المزارعين ذوى الخبرة فى مجالات التعاون الزراعى ولا يوجد فى وضع هؤلاء أية مخالفة للقانون .

وترى اللجنة أنه وإن كان ظاهر نص المادة (٢٨) من قانون مجلس الشعب لا يحظر قيامهم بأداء أعمال الاتحاد التعاونى ، إلا أن اللجنة ترى ملاءمة أن يتركوا هذه الأعمال دفعاً لأية مظنة .

وقد برر السيد رئيس الاتحاد التعاونى تعيين السادة أعضاء المجلس بوظائف الاتحاد أن صالح العمل به كان يقتضى الاستعانة بشخصيات تستطيع مواجهة المسئولين على مستوى المحافظات .

وترى اللجنة أنه كان يمكن أن يجد الاتحاد التعاونى شخصيات قوية تستطيع المواجهة المطلوبة فى غير أعضاء مجلس الشعب وذلك رفعاً للحرج وابتعاداً عن مواطن الشبهة .

الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى والمزايا المالية لأعضائه

توجه الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم نظر أعضائها والمشتغلين فيها بضرورة تجنب المحاباة والمحسوبية والحصول على مزايا غير عادية . حتى لا يشيع بين المجتمع بصفة عامة وأعضاء التنظيمات التعاونية بصفة خاصة أن التنظيم التعاونى ، يدار لصالح شئون هؤلاء الذين يجلسون فى مراكز القيادية . وعلى وجه الخصوص القيادات التى تملك القدرة على إتخاذ القرارات ومن أجل ذلك نرى عدداً كبيراً من التنظيمات التعاونية فى الخارج تضع فى لوائحها النظامية مواداً من شأنها أن تمنع المحسوبية أو المحاباة . . . وفيما يلى نعرض بعض وجهات النظر فيما يتعلق ببعض المزايا التى وقعت فيها بعض التعاونيات .

مقدمة :

تعد الحركة التعاونية الزراعية حركة شعبية قصد بها العمل على رفع مستوى الفلاح إقتصادياً وإجتماعياً وثقافياً ، كما أنها أداة الدولة لزيادة الإنتاج الزراعي وفقاً لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية التى تضعها الدولة ، فالذين ينفذون هذه الخطة ، ويضعون السياسة موضع التطبيق – فى النهاية هم جماهير الفلاحين .

وباعتبار التعاون الزراعى ، عملا شعبياً ، فهو عمل تطوعى يتقدم للاسهام فيه كل من يرى فى نفسه المقدرة على أداء واجبه نحو بلده من خلال أداء الواجب نحو الفلاحين وهم غالبية شعبنا المصرى ، وأداء الواجب فى هذا النطاق يتضمن معنى التضحية والبذل شأنه فى ذلك شأن مايبذل من واجب فى نطاق الجمعيات سواء كانت علمية أو ثقافية أو خيرية ، وكذلك شأن ما يبذل فى نطاق النقابات سواء كانت مهنية أو عمالية .

من أجل ذلك فان هذا العمل الذى يهرع إليه المتطوعون ويتخاذل عنه غيرهم ، لا يجب أن يستهدف مجرد المقابل المادى ، والا فقد ما ينطوى عليه من معان سامية ، وهكذا فان الأصل فيه ، عمل بلا مثوبة مادية ، لأنه من أجل الوطن ذاته ، ومن أجل جماهير الشعب ، وما يقدم للوطن هو أداء لفرض واجب وليس أداء لمهنة أو وظيفة .

فالقيمة المعنوية لهذا العمل الوطنى يجب أن تكون موضع النظرة الثاقبة لكى تعود لهذه القيمة مكانتها وقداستها ، إن بعض الظروف قد تطرأ على قيم المجتمع فتهزها فى النفوس لتحتل مكانتها قيم عارضة غير أصيلة . ولكن أصالة الشعب المصرى . ومكمن الحضارة التى استقرت فى وجدانه وما رسخ فى ضميره

من أخلاقيات . كل ذلك كفيل أن تعاد القيم الرفيعة كل ما كانت تنعم به فى نفوس أفراد الشعب.

ولكن ذلك عبء كبير نتحمله جميعاً ، ونسأل عن الوفاء بأعبائه . إلى أن تنتظم الأمور . وتستقيم النظرة إلى كل عمل يؤدى من أجل الوطن حتى يعود كل شيء إلى القصد الأصيل منه .

ومع ذلك فقد يتحمل الشخص بسبب أداء واجبه التطوعى أعباء مالية ، فاذا لم يشأ أن يكون متبرعاً أو قد يكون فى حالات تسمح له بالتبرع فمن حقه أن يحصل على ما أداه .

ومن هنا نشأت فكرة الحصول على النفقات الفعلية وهى متمشية مع المنطق . إذ الواجب أن يتحمل بالعبء كل من أدى العبء عنه أو لحسابه بل إن قانون التعاون تخطى هذه الحالات إلى حالات أخرى يؤدى فيها المتطوع أعمالا معينة لا تكلف مالا ، لكن تستنفذ جهداً ووقتاً فكانت النصوص التى تعطى الجمعية العمومية الاختصاص فى تحديد مكافآت عن أعمال محددة .

الجمعية العمومية والمكافآت :

فالمادة ٤٤ من القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ التى تتكلم عن إختصاصات الجمعية العمومية ، تنص فى الفقرة الخامسة على تحديد وتوزيع مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية

والمادة ٢٢ التى تحدد كيفية توزيع صافى الفائض المتحقق من الأعمال الجارية للجمعيات التعاونية الزراعية تحدد فى الفقرة السادسة ما تقرره الجمعية العمومية من مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة على ألا يزيد مجموع هذه المكافآت على ١٠٪ فى ضوء نشاط كل عضو بالإضافة إلى المكافآت الأخرى التى تقرر لهم نظير أعمال خاصة يكلفون بها .

ومن هذين النصين يتضح أمران :

الأول : يتضمن القاعدة العامة فيما يستحقه أعضاء مجلس الإدارة من مكافآت وهى :

(أ) مكافآت فى ضوء نشاط كل عضو .

(ب) مكافآت نظير أعمال خاصة يكلفون بها .

الثانى : صاحب الحق فى تقرير هذه المكافآت بنوعيها الجمعية العمومية دون غيرها .

وقد استوحت المادة ٢٨ من عقد تأسيس الاتحاد التعاونى هذه المعانى إذ نصت على أن :

« يمنح بعض أو كل أعضاء مجلس الإدارة مكافآت لحسن الإدارة بقرار من الجمعية العمومية . ويمنح أعضاء المجلس مصاريف حضور عن الجلسات قدرها خمسة جنيهات عن كل جلسة . وتتحمل الجمعيات الأعضاء مصاريف الانتقال بالسكة الحديد وبدل السفر إذا تم ذلك » . . . .

فالقاعدة هنا أيضاً أن منح المكافآت هو لبعض أو كل أعضاء مجلس الإدارة عن حسن الإدارة .

ولاشك أن حسن الإدارة نتيجة يتوصل إليها بالعمل الجاد والخبرة والكفاءة ، ولعلنا نلمس أن المادة ٢٢ من القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ نصت على أن المكافآت تقرر فى ضوء نشاط كل عضو فالأساس الذى تتقرر عليه المكافآت هو ما يبذله كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة من أجل تحقيق إدارة حسنة ، ومن هنا يمكن أن تتفاوت المكافآت من عضو إلى عضو ،

وكذلك من فترة زمنية إلى فترة زمنية أخرى . . فتنتفى فكرة الثبات فى هذه المكافآت ، إذ أنها تدور مع الجهد المبذول لحسن الإدارة ، زيادة أو نقصا . ويكون الاختصاص فى تقرير ذلك كله للجمعية العمومية دون غيرها . وهو ما أكدته المادة ٣٦ من عقد التأسيس فى البند (٤) .

ولقد أضافت المادة ٢٨ من عقد تأسيس الاتحاد مصاريف حضور الجلسات وهذه يتحملها الاتحاد ، أما مصاريف الانتقال وبدل السفر فتتحمله الجمعيات الأعضاء بالنسبة لممثليها فى مجلس الإدارة .

نطاق حقوق مجلس الإدارة المالية :

يتحدد نطاق ما يمكن لعضو مجلس الإدارة أن يحصل عليه من الاتحاد فى الآتى :

(أ) **نفقات فعلية :** مصاريف السفر وما يقتضيه من مصاريف فعلية لازمة .

(ب) **مصاريف :** عن الحضور .

(ج) **مكافآت :** عن النشاط والجهد الذى يبذله العضو لحسن الإدارة .

بقيت النسبة التى حددتها المادة ٢٢ من القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ فى البند سادساً ، وهى ألا يزيد مجموع المكافآت عن ١٠ ٪ من الفائض . وهل تسرى كقاعدة عامة على الاتحاد أم أنها تتعارض مع القواعد الخاصة به ؟ ! ! . ان المادة ٢٢ تتكلم عن توزيع صافى الفائض ، وهو الذى يتحقق نتيجة للأعمال الجارية التى تقوم بها الجمعيات التعاونية ، فهل يقوم الاتحاد التعاونى بأعمال جارية كتلك التى تقوم بها الجمعيات ؟ ! ! .

فاذا استعرضنا ما يقوم به الاتحاد التعاونى وجدناه مجرد الخدمات للجمعيات التعاونية سواء كانت هذه الخدمات معاونة ، أو مراجعة للحسابات (م ٦٥) .

هذا بالإضافة إلى الأهداف التى يعمل لتحقيقها فى مجالات التعاون فى الداخل والخارج .

كل ذلك يخرج بطبيعته عن الأعمال الجارية التى تقوم بها الجمعيات كالتسويق . . . الخ .

إذا كان الأمر كذلك ، وإذا رجعنا إلى عقد تأسيس الاتحاد نجد أن المادة ٤٥ منه تنص على أنه « إذا تبقى شىء بعد سداد كل النفقات ووفاء الإلتزامات كان هذا الباقى رصيداً مالياً للاتحاد يرحل للعام التالى » .

فان الباقى ليس فائضاً لأن الاتحاد لا يقوم إلا بخدمات يتحمل من أجل أدائها بالتزامات مالية . ولذلك فقد اعتبر الباقى رصيدا وليس فائضاً ، وبالتالى فهو غير قابل للتوزيع .

وعلى ذلك فان المكافآت التى تتقرر لبعض أو كل أعضاء مجلس الإدارة وكذلك بدل حضور الجلسات ليس إلا نفقات تدخل ضمن جميع النفقات والالتزامات المالية التى تحتاجها الخدمات التى يؤديها الاتحاد ، والباقى إنما يكون بعد الوفاء بها ولذلك فلا يجوز أن توصف المكافآت بصفة التوزيع من الفائض وبالتالى فان القول بأن هذه المكافآت تعطى فى حدود نسبة ١٠ ٪ من الباقى قول لا سند له من القانون أو المنطق .

إذا كان ذلك ما قضت به نصوص القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ لسنة ١٩٦٩

وعقد تأسيس الاتحاد التعاونى . فعلى أى سند يقوم بتقرير بدل التمثيل لأعضاء مجلس الإدارة ؟

بالاستعراض السابق للنصوص يتضح أنها تتكلم عن مكافآت ولا تتكلم عن بدل التمثيل وبالتالى فان النصوص القانونية وكذلك نصوص عقد التأسيس لا تصلح سنداً لتقرير هذا البدل .

وإذا ظن أحد أن الجمعية العمومية إذا وافقت على قرار مجلس الإدارة بتقرير بدل التمثيل - وهى السلطة العليا فى الاتحاد - تكون قد أسبغت شرعية ما على هذا القرار . فهذا لا يمكن التسليم به ، ذلك أن الجمعية العمومية وإن كانت تمتلك هذه السلطة إلا أنها . لا تملك استعمال هذه السلطة إلا فى الحدود التى رسمها قانون التعاون . فمصدر هذه السلطة هو القانون وبالتالى فلا تملك الجمعية العمومية أن تخالف أحكامه ، أو أن تخرج عن الحدود التى رسمها لاستعمال اختصاصاتها . وبالتالى فان عقد التأسيس أيضاً لا يجوز أن يتضمن ما يخالف أحكام قانون التعاون .

ولقد ذكر أحد السادة وزراء الزراعة أنه اعترض على قرار مجلس الإدارة بالجمع بين المكافأة وبدل التمثيل ، وإن كان لا يعلم ماذا تم بصدد هذا الاعتراض .

ولقد قيل أن بدل التمثيل هو مقابل لأعباء الضيافة ، وقد يكون فى ذلك بعض المنطق ، ولكن لا بد من السند القانونى. وكذلك لا يمكن الارتكاز إلى أن القانون سكت ولم يمنع ، كما أنه لم يسمح به . وبذلك يمكن للجمعية العمومية أن تأخذ الموقف فى يدها . فان القانون تكلم عن المكافات كما

تكلم عقد التأسيس عن مصاريف السفر وبدل السفر ومصاريف حضور الجلسات حتى جلسات اللجان لم يغفل النص على بدل حضورها . وهذا التفصيل يبين أن القانون يقف إلى جانب المنع ، وليس سكوته إلا مؤيداً لذلك بعد أن فصل ما يمكن الحصول عليه . كما أن القانون ليس فيه ما يمنع أن يتحمل الاتحاد بالمصاريف الفعلية التي يستلزمها أداء الخدمات التي تدخل فى أهدافه .

ولقد توسع مجلس الإدارة فى تقرير بدل التمثيل حتى عمم على أعضاء مجلس الإدارة جميعاً .

وقد تبين للجنة من استعراضها لتقرير الجهاز المركزى للمحاسبات وتقارير الهيئة العامة للتعاون الزراعى ومن الأقوال التى استمعت إليها فى محاضرها حصول أعضاء مجلس إدارة الاتحاد على المزايا المالية المبينة فيما يلى :

١ — بدل تمثيل أعضاء مجلس إدارة الاتحاد :

أورد تقرير الجهاز ذكر المادة (٢٨) من النظام الأساسى للاتحاد التى تمنح الجمعية العمومية له سلطة منح كل أو بعض أعضاء مجلس إدارته مكافأة لحسن الإدارة بقرار منها .

وأثبت التقرير أنه لم يصدر من الجمعية العمومية للاتحاد فى أى من اجتماعاتها قرارات بمنح مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية وانما لوحظ أن الاتحاد قد صرف بدل تمثيل شهرى للسادة أعضاء مجلس الإدارة الذين أورد التقرير أسماءهم تتراوح بين ١٢٥ ، ٢٥ جنيهاً شهرياً بقرارات من اللجنة التنفيذية وفى بعض الحالات لم يعثر الجهاز على القرار الصادر بمنح البدل المذكور .

٢ ـ بدل طبيعة العمل لأعضاء مجلس الإدارة :

أورد تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات أن اللجنة التنفيذية للاتحاد قررت بتاريخ ١٩٧٤/٦/١٧ بدل إنتقال ثابت لأعضاء اللجنة التنفيذية بواقع خمسين جنيهاً شهرياً ولأعضاء مجلس الإدارة بواقع ثلاثين جنيهاً شهرياً ثم عادت اللجنة فقررت بجلسة ١٩٧٤/٧/٩ أى بعد ٢٢ يوماً من قرارها الأول تصحيح هذا القرار باعتبار ما يصرف لأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجنة التنفيذية كبدل إنتقال واعتبار ما يصرف إليهم بهذا الوصف بدل طبيعة عمل ، نظير ما يبذلونه من جهد ومصاريف فى أعمال الاتحاد وحضور جلساته ولجانه .

وقد أورد التقرير أسماء الأعضاء الذين تقررت لهم هذه البدلات ، وهم ٤٩ عضواً بمجلس الإدارة واللجنة التنفيذية وسكرتير عام الاتحاد وسكرتيره المساعد وأمين الصندوق ورئيس الاتحاد ونائبه .

وذكر الجهاز المركزى ان تقرير بدل الانتقال الثابت آنف الذكر مخالف لأحكام المادة (٣٨) من النظام الأساسى للاتحاد ، فضلا عن مخالفته للقواعد العامة التى تقضى بتقرير هذا البدل لمواجهة نفقات فعلية أنفقت فى أغراض مصلحية وللعاملين الذين يشغلون وظائف تقتضى إستعمال وسائل النقل إستعمالا متواصلا ومتكرراً ، كذلك فان إسباغ وصف بدل إنتقال على هذه المبالغ ثم تسميته ببدل طبيعة عمل يوضح عدم جدية الأسباب التى يبرر بها صرفهما إلى من صرفت إليهم .

فضلا عن أن أعضاء مجلس إدارة الاتحاد يصرف لهم بدل حضور جلسات بواقع خمس جنيهات عن كل جلسة يحضرونها طبقاً للمادة (٢٨)

من النظام الأساسى فضلا عن قيمة ما يتكبده العضو من مصاريف إنتقال وبدل مبيت .

٣ – مكافآت أعضاء مجلس الإدارة :

صرف مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة بواقع ٣٠٠ جنيه لكل منهم فى ١٣-٦-١٩٧٤ بلغت جملتها ١١٤٠٠ جنيه على أساس أنها قيمة حوافز بدلا من الأرباح المقررة استناداً إلى المادة ٢٢ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بدون وجه حق وذلك رغم أن الفائض الذى يتحقق بميزانية الاتحاد ممثلا الفرق بين إيراداته ومصروفاته ، وباعتبار أن الاتحاد جهاز معاونة وإشراف ورقابة على الجمعيات التعاونية والزراعية وليس من بين أغراضه التعامل والتسويق أو غيره مما يمكن أن يعد معه هذا الفرق فائضاً يجوز التوزيع منه إذ أن إيرادات الاتحاد كلها تتحقق بالطريقة السيادية التى لا يمكن أن يبذل فى سبيها أعضاء مجلس إدارته جهداً يساهم فى تحقيقها مثل ما تحققه الجمعيات التعاونية الزراعية نتيجة لمعاملاتها .

٤ – صرف مبالغ كتعويض عما أنفقوه على التعاونيات :

(أ) قرر مجلس إدارة الاتحاد بجلسته المنعقدة فى ١٩٧٣/١٢/٢٦ صرف مبلغ ٢٠٠ جنيه لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة تعويضاً عما أنفقوه على التعاونيات عن عامى ١٩٧١ – ١٩٧٢ .

(ب) قررت اللجنة التنفيذية بتاريخ ١٩٧٣/٩/٢٢ صرف مبلغ ٥٠٠ جنيه للسيد أمين الصندوق نظير ما تكبده من مصروفات من سبتمبر ١٩٧٠ إلى ١٩٧٢/١٢/٣١ .

(ح) قررت اللجنة التنفيذية بتاريخ ١٩٧٤/٦/٢ صرف ٥٠٠ جنيه لكل عضو من أعضائها نظير ما تكبدوه من المصروفات على التعاونيات .

والواضح أن الجمعية العمومية ظلت بعيدة عن هذه القرارات ثم أبعد مجلس الإدارة أيضاً لتصبح اللجنة التنفيذية صاحبة القرار وحدها وفى كل ذلك خروج على أحكام القانون . سيما إذا لم تتضح عناصر الانفاق التى أنفقها الأعضاء ومستندات هذه النفقات .

٥ - الجمع بين المزايا المالية من أكثر من منظمة تعاونية :

أثبت الجهاز المركزى للمحاسبات بالنسبة لأعضاء مجلس إدارة الاتحاد الملاحظات الآتية :

(ا) الجمع بين أعمالهم بالاتحاد وجهات أخرى فى قطاع التعاون الزراعى بلغت فى بعض الحالات خمس جهات .

(ب) الجمع[1] بين ما يتقاضونه من مبالغ من الاتحاد (مكافآت ، بدل تمثيل . . إلخ) وبين ما يتقاضونه من الجهات المشار إليها .

(ح) تأثير الجمع على حسن قيامهم بأعمالهم فى الاتحاد والجهات الأخرى فضلا عن مدى سلامة تحصيل الضرائب المستحقة على ما قبضوه من مبالغ .

---

(١) وقد أورد التقرير نماذج لهذه الحالات : لا نرى ما يستدعى ذكرها لأن العبرة هنا هى توضيح طبيعة المخالفات التى كشفتها اللجنة ورأت أن فيها إنحراف عن القوانين واللوائح المعمول بها فى التعاون والتى نرى توجيه نظر التعاونيين إليها حتى يتجنبوها مستقبلا .

الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى والرقابة على نشاطه

من الحقائق المعروفة للمشتغلين فى الحركة التعاونية أن هناك العديد من الرقابات التى تمارس حقها الرقابى على أوجه النشاط المتعدد للحركة التعاونية. ورغماً عن تعدد هذه الرقابات فإن الحركة التعاونية تعانى الكثير من مظاهر الانحراف .

ومما لا شك فيه أن هناك مواصفات علمية ينبغى أن تتوافر فى أى نظام رقابى سليم ، والتى منها الأخذ فى الاعتبار طبيعة النشاط التعاونى واحتياجاته والأسلوب الأمثل لسرعة كشف الانحرافات وتصحيحها . . . ونعرض فى الفصل الآتى بعض وجهات النظر فيما يتعلق بالرقابة على النشاط التعاونى ومدى إنحراف البنيان التعاونى عن الأخذ بمتطلبات النظم الرقابية السليمة فى حدود القوانين الموضوعة فى هذا الشأن .

مقدمة :

يتبين من أحكام القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ سالف الذكر أن الجمعيات التعاونية والاتحاد التعاونى تشكيلات شعبية تقوم على أساس من مبدأ الديمقراطية. وتسهم فى تنفيذ السياسة الزراعية للدولة كتنظيمات شعبية تتأثر لا شك بالاتجاهات المعاصرة التى تتجه إلى تمتع هذه التنظيمات باستقلالية وحرية الحركة .

وهذا لا شك منطق سليم يقصد به أن تندفع الشعوب فى تنظيماتها بعيداً عن التعقيد والقيود التى تشكل عثرات فى طريق أداء الواجب والوصول إلى الأهداف السامية التى تقصد إليها التعاونيات ، إلا أنه يجب أن نفرق فى هذا الصدد بين ما يعرقل السير ويضع العقبات أمام العمل . وبين الإجراءات التى يقصد بها حماية العمل التعاونى والأخذ بيده وترشيده ، ليصل إلى غايته .

ولعل من بين الأسباب التى دعت إلى إصدار القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ حماية العمل التعاونى وأدوات هذا العمل وعلى وجه الخصوص أموال التعاون . وهو ما أفاضت فى شرحه الأعمال التحضيرية لهذا القانون .

ومن هنا فان الرقابة التى نص عليها قانون الجمعيات التعاونية الزراعية رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ تقصد إلى الرعاية والحماية . ولم يقصد بها الوصاية والتسلط ، وفرق كبير بين الغرضين ، فالغرض الثانى يجب الإعراض عنه وعن كل وسيلة تؤدى إليه . أما الغرض الأول فهو الذى يجب أن تهيأ له الظروف ، وتمهد الطريق أمام وسائله لتصل إلى فعالية وتأثير تحتاجها الحركة التعاونية دون أن يزعم أحد أنه خاضع لوصاية أياً كان شكلها ومهما كانت طبيعتها .

الرقابة فى التعاونيات :

وقد أفرد قانون الجمعيات التعاونية ٥١ لسنة ١٩٦٩ باباً كاملا للرقابة

هو الباب السادس منه . وقد تضمن المواد من ٥٢ إلى ٦١ . ثم تكلمت المواد ٦٨ ، ٧٠ . ٧٣ . ٧٤ ، ٧٥ عن أساليب الجهات الإدارية فى مباشرة إشرافها على الاتحاد التعاونى بصفة خاصة فضلا عن المادة ٢٩ التى اعتبرت أموال الجمعيات التعاونية فى حكم الأموال العامة .

ولم يغفل عقد تأسيس الاتحاد التعاونى عن أهمية الرقابة فنص على كيفية المراجعة والتفتيش ، وعن الجهات التى تقوم بهما فى المادتين ٣٠ ، ٣١ منه ولذلك فلا تعرض اللجنة هذه الأحكام إلا من الجانب الذى يكشف عن كيفية مزاولة الرقابة ، حتى يمكن إلقاء الضوء على حقيقة الأوضاع :

وطبقاً للأحكام السابق الإشارة إليها تباشر الدولة رقابتها بواسطة الوزير المختص وهو وزير الزراعة . فالوزير – تبعاً لذلك – هو رأس الجهاز الرقابى الذى يتولى أعمال الفحص والتفتيش والتأكد من التطبيق السليم للقوانين واللوائح ، والتعليمات المالية والإدارية .

وأعطى القانون للوزير أداة تؤدى مهام الفحص والتفتيش وهى الهيئة العامة للتعاون الزراعى التى حلت محل المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية .

هذا فضلا عن رقابة الجهاز المركزى للمحاسبات التى نص عليها قانون الجهاز رقم ١٢٩ لسنة ١٩٦٤ . وكذلك الإشارة عن هذه الرقابة التى أوردتها المادة ٥٣ من قانون التعاون الزراعى .

أما المادة ٦٨ فقد حددت الإشراف على جميع أجهزة الاتحاد ، كما حددت المسئولية عن حسن سير العمل فيها .

ونصت على تعيين رئيس تنفيذى يتولى مسئولية الإشراف وحسن سير العمل وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة ، يصدر بتعيينه قرار من رئيس الجمهورية ولعل وضع هذا الرئيس يمثل حلقة الاتصال بين الأجهزة التى يشرف عليها وبين الوزير المختص وهو رأس الجهاز الرقابى .

وإذا كانت وسائل الرقابة التى سبق الحديث عنها تعتبر رقابة خارجية على الجمعيات التعاونية والاتحاد التعاونى . فان القانون لم يغفل الرقابة الداخلية (م ٥٤) التى يقوم بها فى كل جمعية عدد من أعضاء جمعيتها العمومية . يشكلون لجنة للرقابة وإن شارك فى اختيار هؤلاء الأعضاء جهات أخرى معينة ، إلا أن ما تقوم به هذه اللجنة يظل واقعاً فى نطاق الرقابة الداخلية . إذ أن الذين يقومون بها هم أعضاء من الجمعية العمومية .

كما أن عقد تأسيس الاتحاد التعاونى نص على تشكيل هذه اللجنة لتقوم بالرقابة على أعمال الاتحاد . (م ٣٣ من عقد التأسيس) .

هكذا أحاط القانون وعقد تأسيس الاتحاد التعاونى النشاط التعاونى ، والحركة التعاونية بوجه عام بسياج متين يحميها ، ويحافظ على نبتها وثمارها .

إلا أن الواقع اختلف فى شكله وجوهره عند وضع هذا السياج المنظم موضع التنفيذ .

بعض المخالفات :

فقد ثبت للجنة فيما يتعلق بالتنظيم القانونى والإدارى للاتحاد وجود المخالفات الآتية :

أولا — عدم ممارسة الرئيس التنفيذى لاختصاصاته :

فبرغم ورود النص على منصب الرئيس التنفيذى للاتحاد فى القانون وتحديده صراحة لاختصاصه ، ورغم تعيينه بقرار من رئيس الجمهورية فإن من تم تعيينه فى هذا المنصب لاتتوفر فيه الشروط اللازمة قانوناً لذلك إذ هو رئيس مجلس إدارة الجهة الإدارية المختصة بالرقابة على الاتحاد وهو بهذه الصفة يمتنع عليه أن يعين عضواً بمجلس إدارة الاتحاد طبقاً للفقرة (٧) من المادة (٣٢) والمادة (٦٦) من القانون . هذا بالإضافة إلى أنه لا يستقيم أن يتولى منصبى الرئيس التنفيذى للاتحاد ورئيس مجلس إدارة الهيئة المختصة قانوناً بالرقابة على قرارات وتصرفات هذا الاتحاد . .

ونتيجة لهذا التعارض بين الوضعين فقد استبان للجنة أن السيد المهندس محمود فوزى لم يمارس اختصاصه كرئيس للمجلس التنفيذى على النحو الذى حدده القانون .

ثانياً — مخالفة تشكيل اللجنة التنفيذية وما باشرته من اختصاصات للقانون :

إن النظام الأساسى للاتحاد قد تضمن النص بالمخالفة للقانون على إنشاء اللجنة التنفيذية التى تمارس معظم اختصاصاته الأساسية التى جعلها القانون من حق مجلس الإدارة والرئيس التنفيذى ووجود هذه اللجنة فى النظام الأساسى لاسند له من القانون ، وتصرفاتها وقراراتها التى اغتصبت بها اختصاصات مجلس الإدارة والرئيس التنفيذى للاتحاد تعتبر باطلة وغير شرعية . وخاصة فى المسائل المالية ومسائل العاملين فى الاتحاد . وقد أدى وجود هذه اللجنة إلى عزل مجلس إدارة الاتحاد عن مباشرة أخطر الاختصاصات التى ناطها به القانون ومن بينها اختصاصه بتعيين

العاملين فى الاتحاد ومناقشة تقارير الجهات المختصة عن نشاطه وأعماله .

ثالثاً – عدم تشكيل لجنة المراقبة للاتحاد :

لم تشكل فى الاتحاد لجنة المراقبة إعمالا لحكم القانون والنظام الأساسى للاتحاد وهذا يعد مخالفة يسأل عنها مجلس إدارة الاتحاد والرئيس التنفيذى له وهيئات وأجهزة الرقابة عليه . وقد ترتب على ذلك عدم ممارسة هذه اللجنة لاختصاصاتها اللازمة لضبط أعمال الاتحاد وتصرفاته المالية وكفالة مطابقتها للقانون واللوائح وتحقيقها للمصلحة العامة .

رابعاً – عدم تعيين مراجع حسابات قانونى للاتحاد :

أغفل الاتحاد تعيين مراجع حسابات قانونى له حسبما يحتم ذلك القانون والنظام الأساسى له ولا يسوغ قانوناً فى هذا الصدد القول بأن الرقابة التى يختص بممارستها الجهاز المركزى للمحاسبات طبقاً لقانون تنظيمه رقم ١٢٩ لسنة ١٩٦٤ أو طبقاً لما ورد فى المادة (٥٣) من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ أو النظام الأساسى للاتحاد تجب ضرورة تعيين مراجع الحسابات القانونى للاتحاد .

ذلك أن رقابة الجهاز المركزى للمحاسبات أمر لاحق على ما يقوم به مراجع الحسابات من مراجعة لحسابات الاتحاد وإعتماد لمشروع الموازنة والحساب الختامى . . . الخ قبل عرضها على الجمعية العمومية كما لا تجب مراجعة الجهة الإدارية المختصة وتفتيشها على حسابات وأموال الاتحاد الرقابة المخولة قانوناً لجهات .

وقد أدى إهمال الاتحاد تعين مراجع الحسابات على النحو السابق عدم وجود المراجعة المحاسبية الفنية اللازمة لأعمال الاتحاد المالية وحساباته مما كان له أبلغ الأثر فى ازدياد نطاق المخالفات والتسيب فى التصرفات المالية للاتحاد على النحو الذى تضمنه تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات فى الحدود التى تحققت منها اللجنة فى أدائها لمهمتها .

خامساً – عدم ملاءمة تعين الأعضاء المعينين بمجلس إدارة الاتحاد من بين موظفى أجهزة الرقابة عليه :

كما سبق القول فانه يجب أن يتوفر فى عضو مجلس إدارة الاتحاد سواء كان معيناً أو منتخباً طبقاً للقانون مثله فى ذلك مثل الجمعيات (م ٣٢/٧) ألا يكون من العاملين فى أية جهة تتولى الرقابة عليه قانوناً .

والحكمة من ذلك أن يتمكن العاملون فى جهات الرقابة من مباشرة مهمتهم تحقيقاً للصالح العام دون تأثر بوجودهم عاملين فى الاتحاد أو أعضاء بمجلس إدارته ومشاركين فى نفس الوقت فى إتخاذ القرارات والتصرفات التى يختصون بمراجعتها ورقابتها .

وقد أدى تعين وكلاء وزارة الزراعة فى مجلس إدارة الاتحاد وهم الذين يمارس وزير الزراعة – باعتباره الوزير المختص – بواسطتهم الرقابة على القرارات وكذلك رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعى وهى صاحبة الولاية فى الرقابة عليه باعتبارها الجهة الإدارية المختصة مع قلة عدد هؤلاء بالنسبة لمجموع أعضاء المجلس ، فضلا عن اغتصاب اللجنة التنفيذية للاتحاد لاختصاصات مجلس الإدارة ، أدى كل ذلك إلى انعدام

أية مشاركة فعالة من هؤلاء الأعضاء المعينين فى تقويم قرارات الاتحاد أو منع الأخطاء والمخالفات التى تبينت لجنة أثناء فحصها .

سادساً — عدم استصدار القرارات واللوائح التنظيمية اللازمة للاتحاد :

تمتد الرقابة المخولة للوزير المختص بالنسبة للاتحاد إلى صور عديدة من الرقابة اللائحية التنظيمية . . . سواء فى إعداد مشروعات القرارات الجمهورية اللازمة لتنفيذ أحكام القانون على النحو المطلوب ، كما هو الشأن فى إمتداد سريان القانون إلى الجمعيات التعاونية للاصلاح الزراعى والجمعيات الخاضعة للقانون رقم ١٠٠ لسنة ٦٤ وكذلك بالنسبة لإدماج الاتحادات الإقليمية التعاونية القائمة وقت العمل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ فى الاتحاد وتصفية أوضاعها ، أو فى إصدار قرارات لائحية وتنظيمية فى مسائل العاملين وتنظيم عمل الجهاز الرقابى المحاسبى للاتحاد على الجمعيات التعاونية أو إجراءات إمساك الحسابات أو التصرف فى أموال الصندوق الخاصة برعاية العمال الزراعيين .

ولم تصدر هذه القرارات اللائحية التنظيمية أو تعثر بعضها كمشروعات وطال الأمر به فترات طويلة مما أدخل الشك فى وجوده ونفاذه قانوناً .

فقد تبين للجنة كما سبق القول بالنسبة للائحة نظام العاملين بوحدات الجهاز التعاونى ومجلس إدارة الاتحاد أنه أعد مشروع اللائحة بشأن العاملين فى الاتحاد وعرضت على الوزارة ووجدت عليها كثيراً من الملاحظات رأت معها ضرورة تعديلها على أساسها وإعادة عرضها لمراجعة صياغتها بمعرفة مجلس الدولة قبل إصدارها .

إلا أن الأمر توقف عند هذا الحد فلا اللائحة أصدرها

الوزير بقرار منه صراحة بحالتها ولا الاتحاد عدل أحكامها بما يكفل الاتفاق على مضمونها وإصدارها ، ولا التزم الاتحاد فى شئون العاملين به بالنصوص التى تضمنها المشروع غير المعتمد قانوناً لهذه اللائحة كذلك أعدت لائحة خاصة بالعاملين فى الجمعيات التعاونية الزراعية .

ولكن هذه اللائحة عند دراسة الوزارة لها تبين أنها تتكلف مبالغ طائلة لا توجد الإيرادات اللازمة لتغطيتها وطلبت الوزارة تعديلها بما يتحقق معه تحمل تكاليفها حتى يتسنى إصدارها ، إلا أن الاتحاد وقف منها ذات الموقف بالنسبة للائحة العاملين به فلا هى عدلت لكى تصدر ، ولا هو التزم أحكامها كمشروع فيما جرى عليه العمل فى الجمعيات بالنسبه للعاملين فيما عدا ما يترتب أحكامها كمشروع فيما جرى عليه العمل فى الجمعيات بالنسبة للعاملين فيما عدا ما يترتب عليه أعباء مالية غير متيسرة ولا هى اتبعت كمشروع غير معتمد باعتبارها مجرد مبادىء تنظيمية موجهة لسلطات التعيين والترقية وغيرها من شئون العاملين فى الاتحاد .

سابعاً — عدم إنشاء الجهاز المحاسبي الرقابي للاتحاد على الجمعيات الزراعية :

حتم القانون إنشاء هذا الجهاز وإصدار لائحة بقرار من الوزير المختص بتنظيمه ولم يقم الاتحاد بانشاء هذا الجهاز كما لم تصدر اللائحة المذكورة مما أدى إلى عدم قيام الاتحاد بأهم اختصاصاته وهى الرقابة الحسابية على الجمعيات التعاونية الزراعية ومساعدتها على تنظيم دفاترها وأمورها المالية وإدارة شئونها على أساس نظام واضح ومنضبط بما يكفل حسن تحقيقها لأهدافها بأقل التكاليف .

ثامناً — عدم تمكين الجمعية العمومية للاتحاد من مباشرة أهم اختصاصاتها :

تبين للجنة أن أهم إختصاصات الجمعية العمومية للاتحاد طبقاً للقانون وهى التصديق على تقرير مراجع الحسابات وتقرير الجهة الإدارية المختصة أى الهيئة العامة للتعاون الزراعى وتقارير لجنة المراقبة وتحديد توزيع مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالاتحاد لم تمارسها الجمعية العمومية للاتحاد . إذ لم يعين للاتحاد مراجعاً للحسابات .

ولم تعرض على الجمعية العمومية أية تقارير خاصة بالرقابة عليه من الهيئة العامة للتعاون الزراعى .

ولا أية تقارير للجنة المراقبة إذ لم تشكل هذه اللجنة أصلا .

ولا أية مذكرات أو تقارير عن مكافآت أعضاء مجلس إدارة الاتحاد إذ قررت ذلك اللجنة التنفيذية دون السلطة المختصة وهى الجمعية العمومية .

وترى اللجنة أنه قد ساعد عدم وجود النظام القانونى الكافى والمتكامل الذى يخضع له الاتحاد بأجهزته بوضوح وحسم فى مباشرته لمهامه المختلفة على وجود المخالفات العديدة التى تبينت للجنة . حيث أنه من المسلم به أنه فى حالة الفراغ القانونى فلا بديل سوى حسن النية والصدفة التى تحقق سلامة القرار أو الفوضى والانحراف عن جادة الصواب والصالح العام وهذا هو أرجح الاحتمالات الذى ترفع فى مواجهته الدولة منذ ١٥ مايو سنة١٩٧١ مبدأ سيادة القانون .

وترى اللجنة أن هذه المخالفات التى تبينت لها لا يمكن أن يكون مسئولا عنها الاتحاد التعاونى الزراعى ممثلا فى أجهزته وحدها ولكن يشاركه فى هذه المسئولية كافة أجهزة وسلطات

الرقابة المختصة بالإشراف على هذا الاتحاد كل منها قدر ما ماأغفلت، أو تباطأت فى أداء مهمتها ومباشرة اختصاصها فى الرقابة عليه وتوجيه واستصدار اللوائح والقرارات التنظيمية التى جعل لها القانون الاختصاص باعدادها وعرضها على السلطة المختصة باصدارها .

وهكذا إنتهى الأمر أن جردت كل جهات الرقابة من أى إختصاص رقابى لها .

رقابة وزير الزراعة :

فالوزير أصبحت رقابته – التى هى رقابة الدولة – شيئاً لا يذكر إلا بين نصوص القانون .

أما فى نطاق العمل فقد فقدت هذه الرقابة معناها الموضوعى.

وتعطل تطبيق نص المادة (٧٠) من القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ وهى الخاصة برقابة السيد الوزير المختص ، وهو وزير الزراعة .

وقد تعاقب عدد من السادة الوزراء إبتداء من يناير ١٩٧٢ حتى اليوم . وهم على التوالى السيد الدكتور مصطفى الجبلى ، السيد الدكتور محب زكى ، المهندس محمود عبد الآخر . السيد الدكتور عثمان بدران ، السيد الدكتور عبد العظيم أبو العطا .

وقد حرصت اللجنة على الاستماع إلى رأيهم عن كيفية تطبيق هذه المادة ، وعن كيفية ممارستهم لحقهم الرقابى على الاتحاد التعاونى .

سئل الدكتور مصطفى الجبلى عما إذا كان السيد الرئيس التنفيذى وهو ممثل وزارة الزراعة يقوم بالإبلاغ عن المخالفات التى تحدث ؟ .

أجاب سيادته أنه لم يبلغ بأية ملاحظات أو مخالفات خاصة بالاتحاد التعاونى . . . وعلى ما يذكر لم تعرض أية تقارير ولا ملاحظات من مندوب وزارة الزراعة خاصة بالاتحاد التعاونى .

ثم يقول إجابة على سؤال حول موقف الرئيس الحالى للهيئة العامة للتعاون ؟

« أعتقد أن ذلك يرجع إلى الشخص الذى يمثل وزارة الزراعة فى مجلس إدارة الاتحاد التعاونى . إذا كان هذا الشخص واعيا لمسئوليته فانه يؤديها على الوجه الأكمل أما إذا كان يتغاضى عن هذه المسئولية فكيف يتسنى للوزير الوقوف على ما يدور بداخل الاتحاد ؟ » .

كما قرر سيادته أنه لم يعرض عليه أى محضر من محاضر جلسات مجلس إدارة الاتحاد .

وكذلك نفى سيادته توجيه الدعوة إليه لحضور جلسات مجلس الإدارة وأشار إلى أنه لم يحضر سوى جلسة واحدة كان قد دعا هو إليها فى مكتبه ، ثم عقدت بدار الاتحاد التعاونى : (المحضر ١١ ص ٤ ، ٥) .

ثم يتأكد الدور الذى كان يقوم به المهندس محمود فوزى رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعى ، والرئيس التنفيذى للاتحاد التعاونى ، وذلك من قول الدكتور مصطفى الجبلى .

« لا . . كل ما كان يقدمه لى من تقارير عن الجمعيات التعاونية فقط ، أما الاتحاد التعاونى فكان يعتبره — فى رأيه — أنه قطاع خاص . . . وأن الناس اللى تقول غير ذلك فهى لاتفهم » .

ويقرر أيضاً أن السيد الرئيس التنفيذى للاتحاد ، لم يبلغه بأية مخالفات ولو أبلغه لتصرف فوراً .

(المحضر ١١ ص ١٠)

ثم يلخص الدكتور الجبلى الموقف فى الآتى :

« وزارة الزراعة لها ممثل فى الاتحاد التعاونى هو مسئول مسئولية كاملة عن تبليغ الوزير عن أى مخالفات أو قرارات غير متمشية .

أنه لم يبلغنى طوال فترة توليّى الوزارة عن أى قرار وإلا كنا إعترضنا عليه فى وقته » .

(المحضر ص ٢٠)

ويقرر الدكتور محب زكى أنه لم يعرض عليه سوى قرار واحد هو الخاص بالجمع بين بدل التمثيل والمكافأة ، وقد عرضه عليه المهندس محمود فوزى وقد أشر السيد الوزير بالاعتراض على هذا القرار ، ولكنه لا يذكر إلى أى شىء أدى هذا الاعتراض وهل أخذ به أو لم يؤخذ » .

(المحضر ٨ ص ٤)

كذلك يقرر الدكتور عثمان بدران « لم تصلنى أية دعوة لاجتماع مجلس الإدارة خلال عملى كوزير للزراعة ، ولكنى كنت أعرف بموعد اجتماع المجلس من حضور بعض السادة كبار رجال الوزارة الأعضاء فى مجلس إدارة الاتحاد التعاونى » .

(المحضر ١١ ص ١٥)

ثم يقرر يقرر أن « المفروض أن هناك طريقتين لوصول القرارات : إما أن تأتى رأساً من الاتحاد ، وإما عن طريق هيئة التعاون .

وأنا كنت على دوام الاتصال بالسيد محمد العبد (رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعى) فى هذا الشأن وكنت أسأله هل وصلت إليه قرارات وكان يقول لا . . وأعاود سؤاله هل حضرت هذه الاجتماعات ؟ يقول نعم حضرت ، بل كان يأتى ويثير بعض النقاط التى كان يعترض عليها ، إلا أنها لا تسجل فى المحاضر ، فقلت له أنت من حقك أن تسأل عنها .

(المحضر ١٣ ص ١٥/١٦)

والطريقة الثانية ، أنها كان المفروض أن تأتى إلى مكتبى . . .

ولكن فى مرة من المرات وعندما أثيرت بعض الاتهامات التى وجهت فإننى طلبت منهم القرارات ، فوصلت لى القرارات بعد شهر من صدورها » .

(المحضر ١٣ ص ١٦)

ويقرر السيد المهندس عبد العظيم أبو العطا وزير الزراعة والرى :

أنه « لم تعقد اجتماعات لمجلس إدارة الاتحاد ولو عقدت لكانت القرارات جاءتنى . . . لم تصلنى أية قرارات » .

(المحضر ٦ ص ٢١)

رقابة الهيئة العامة للتعاون الزراعى :

صدر القرار الجمهورى رقم ١٨١٤ لسنة ١٩٦٩ تنفيذاً للمادة ٨٩ من القانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٦٩ باعتبار وزير الزراعة والإصلاح الزراعى الوزير المختص بالإشراف على المنظمات التعاونية الزراعية .

وقد أصدر الوزير القرار ١٢٥ لسنة ١٩٦٩ باعتبار المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة الجهة الإدارية المختصة بالنسبة لتلك المنظمات ثم حلت

محلها الهيئة العامة للتعاون الزراعى بمقتضى القرار الجمهورى رقم ١٨٦٣ لسنة ١٩٧١ .

وقد كانت الجهة الإدارية المختصة خلال فترة رئاستها السابقة مجرد أداة ليست للاشراف إنما أداة شكلية يطوعها رئيسها وفق ما يراه ، فى حين أنه عين رئيساً تنفيذياً للاتحاد وقد برر هذا التعيين أنه أريد به أن يكون وسيلة فعالة للاشراف ، تتمكن بها الجهة الإدارية من أداء واجباتها الاشرافية والرقابية فى يسر وسهولة ، ودون أن تثير أية صعوبات .

ولا يقبل أن يقال إنه فى قرار تشكيل هذه الهيئة لم يرد ذكر لرقابتها أو إشرافها على الاتحاد التعاونى كما كان الوضع فى المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية . فقد نص القرار الجمهورى رقم ١٨٦٣ لسنة ١٩٧٣ على إختصاصات هذه الهيئة بالنسبة للجمعيات التعاونية الزراعية وذكر صراحة أنها تمارس هذه الاختصاصات بالإضافة إلى إختصاصاتها المحددة فى القانون رقم (٥١) لسنة ١٩٦٩ باعتبارها الجهة الإدارية المختصة ومن ثم فان الاعتبار هنا للقانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ الذى نصت المادة ٥٣ منه على أن « . . . تتولى الجهة الإدارية المختصة بالجمعية فحص أعمالها والتفتيش عليها والتحقق من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات المالية . . » والتى تسرى على الاتحاد طبقاً للمادة ٦٦ من نفس القانون هذا فضلا عما قضى به النظام الأساسى للاتحاد الذى نصت مادته الثلاثون على أن التفتيش على الاتحاد يجرى وفقاً للمادة ٥٣ من القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ :

ويؤكد ذلك المادتان ٧٣ ، ٧٤ من القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ حيث ألزمت المادة الأولى أن تبلغ قرارات الاتحاد وصور محاضر إجتماعات مجلس إدارته وجمعيته العمومية إلى الجهة الإدارية المختصة . كما أن المادة الأخرى

تجعل حل مجلس الإدارة أو إسقاط العضوية بقرار من الوزير المختص بناء على إقتراح من الجهة الإدارية المختصة ، كما يكون وقف عضو مجلس الإدارة عن العمل بقرار من الجهة الإدارية المختصة .

فاذا لم تكن الجهة الإدارية المختصة — الهيئة العامة للتعاون الزراعى — صاحبة الحق فى التفتيش والفحص والتحقيق فلماذا ترسل إليها محاضر جلسات مجلس إدارة الاتحاد وجمعيته العمومية وما يقرره الاتحاد ؟ ! ! .

لا يمكن أن يكون ذلك لمجرد النشر والاعلان . . . ! ! .

وإذا كان لهذه الجهة الإدارية أن تقترح حل مجلس الإدارة كما أن لها أن تقرر وقف أعضاء مجلس الإدارة . ألا يكون ذلك بعد الفحص والتفتيش والتحقيق . ذلك أن عقلا لا يمكن أن يتصور أن يتقرر الوقف عن العمل أو أن يقترح حل مجلس الإدارة دون أن يكون لكل ذلك ما يسبقه من أعمال الرقابة . لأنه لا يكون إلا نتيجة حتمية لهذه الأعمال .

ولقد جاء فى أقوال المهندس محمود فوزى أول رئيس تنفيذى للاتحاد :

أن المذكرة التفسيرية للقرار الجمهورى الذى عين بمقتضاه جاء فيها أنه من المستحسن أن يكون الرئيس التنفيذى هو رئيس الهيئة ليحدث نوع من التعاون لتدعيم التعاون والتنسيق بين الاتحاد والهيئة . . . . وقد ورد فى كلام الأستاذ أحمد يونس أن الرئيس التنفيذى كان عضواً فى اللجنة التنفيذية فكل أعمال الاتحاد كانت تعرض على اللجنة التنفيذية وفعلا كنت أحد الناس الذين يوقعون على جميع الشكات (المحضر الثانى ص ٦/٥) .

وعندما سئل هل قدم تقارير عن إشرافه وكيفية سير العمل فى الاتحاد : أجاب .. إنه قدم تقريرا يوميا عن خمسة آلاف جمعية (ص ٢٠ من المحضر الثانى .

وعند ما أفهم أن المقصود هو تقرير عن إشرافه على أجهزة الاتحاد . .

أجاب : لم يحدث . . (المحضر الثانى ص ٢١) .

ثم يقرر أنه لا يمكن إطلاقاً أن يكون هناك رقابة حقيقية وممارسة للعمل التنفيذى . . كنت من ضمن الناس الذين من الجائز أن يكون لى يد فى التنفيذ عن طريق اللجنة التنفيذية . . لأننى مثلا خاضع لمجلس الإدارة وفى نفس الوقت لا أستطيع الإشراف عليه (المحضر الثانى ص ٢٢) .

وعندما سئل : ألم تكتب مذكرة بهذا الوضع بمعنى أنك عندما شعرت بالتعارض والتناقض الموجود فى نص المادة ما بين الإشراف والتنفيذ . بأن هذا الوضع لا يمكن أن يستقيم فاما أن تكون منفذاً أو تكون مشرناً ؟

أجاب : « لم أكتب مذكرة ، لكننا أوجدنا المدير العام لكى يكون هناك شخص يقوم بأعمال الإدارة . . . ثم يقرر أنه كان مريضاً وتوفى » .

(ص ٢٣/٢٢ من المحضر الثانى)

وهكذا نجد أن الرئيس التنفيذى المعين بقرار جمهورى لا يؤدى واجبه فى الإشراف على أجهزة الاتحاد التعاونى ، بل رضى أن يكون عضواً باللجنة التنفيذية رغم تعارض وجودها مع نص المادة ٦٨ — ثم يقر بمسئوليته إذ أنه يقدم تقارير عن خمسة آلاف جمعية ومعنى هذا أنه لا يجد الوقت لأداء المهام الموكولة إليه كرئيس تنفيذى للاتحاد التعاونى .

ولذلك طلب تعيين مدير للاتحاد ، يقوم بأعمال الإدارة ، وليته مع ذلك تفرغ للاشراف ، أو أدى بعض الواجب .

إنه يقرر فى صراحة : كنت أحد الناس الذين يوقعون على الشيكات وكفى !! (ص ٥-٦ من المحضر الثانى) .

وإذا كان الأمر كذلك فلماذا يستمر شاغلا لهذا المنصب ؟

إن الواجب كان يحتم عليه أن ينسحب ويترك المجال لغيره ممن يستطيعون القيام بالواجب ، ولكنه مع ذلك بقى فى مكانه ، وليكن بعد ذلك ما يكون .

إنه يستشعر الحرج من الأسئلة فيقول : إنه عرض على الأمر الوزير فقال له : « إطلع على المذكرة التفسيرية ونسق بين أعمال الاتحاد وبين الجمعيات التعاونية » .

فهل نسق . . . ؟ ! ! الحق : لا ؟ .

فقد اكتفى بعضوية اللجنة التنفيذية والتوقيع على الشيكات . . . ! ! . . . ولاداعى للاشراف أو الرقابة .

إن قبوله بعضوية اللجنة التنفيذية فيه خروج على مقتضى وضعه الذى قرره القانون . ومسئولياته المحددة التى ما عين إلا ليقوم بأدائها . ولكنه أسلم إختصاصاته للجنة التنفيذية . . .

وبذلك يكون قد خالف القانون وخالف القرار الجمهورى الصادر بتعيينه مما ترتب عليه أن أخطاء ما كانت لتقع لو أدى واجبه أو على الأقل نبه إلى المخالفة الصريحة للقانون التى ارتكبت بتشكيل اللجنة التنفيذية باختصاصاتها الواسعة .

ولكن هل يقوم بهذا الواجب ويفقد كل ما كان يتقاضاه ؟

وبمجرد أن تغيرت رئاسة هذه الهيئة ، ثار الخلاف والجدل حول كل

ملاحظة تبديها الهيئة . وينتهى الأمر عند هذا ... حتى ولو وقفت فتاوى مجلس الدولة إلى جانب ملاحظات الهيئة .

ويقرر المهندس محمد عبد المجيد العبد رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعى إبتداء من نوفمبر ١٩٧٤ حين سئل عن السادة وزراء الزراعة الذين حضروا إجتماعات مجلس إدارة الاتحاد التعاونى : « على ما أذكر أن السيد محب زكى حضر أحد الاجتماعات والسيد مصطفى الجبلى .... » .

وعن مراقب الحسابات قال : « هم لم يعينوا مراقباً لحسابات وكانت أثيرت فى مجلس الإدارة وأخذت مناقشات ضخمة وبعد ذلك قال السيد محمد أندريس إن هذا من اختصاص الاتحاد ، وقال طالما هناك جهاز حكومى ضخم كالجهاز المركزى للمحاسبات يمكن اعتباره مراقب حسابات خارجى للاتحاد التعاونى » . « المحضر ٦ ص ١٧) .

فلما سئل : « ألم تعترض على هذا الكلام فى اجتماع مجلس الإدارة ؟ أجاب : « ما قيمة اعتراضى . . . » .

الرقابة الداخلية على الاتحاد :

وإذا كانت الرقابة الخارجية على الاتحاد قد لقيت هذه المواجهة ، فماذا كان نصيب الرقابة الداخلية ؟ وهى التى نص عليها القانون فى المادة ٥٤ كما تضمنها عقد تأسيس الاتحاد التعاونى (م ٣٣) .

لم تكن هذه الرقابة أحسن حظا من رقابة الدولة . . . . . فلم تشكل لجنة المراقبة وهى صاحبة اختصاص واسع فى رقابة العمل داخل الاتحاد التعاونى . وإذا رأى البعض أن فى رقابة الجهة الإدارية أو الوزير رقابة تأتى من خارج البنيان التعاونى الذى يجب أن تستقل حركته . فماذا يقول عن رفض الرقابة

الذاتية التى تتولاها لجنة المراقبه ـى ـكل من أعضاء الجمعية العمومية للاتحاد إنه لا مبرر يمكن أن يستقيم سوى أن من سيطر على مجلس إدارة الاتحاد التعاونى لا يريد أن يسائله أحد حتى من أصحاب المصلحة فى قيام هذا الاتحاد وانه يريد أن ينفرد ــ دون معقب ــ بكل التصرفات المالية والإدارية .

وهذا مكمن الخطورة والجنوح إلى السيطرة ، فالقاعدة أنه لا سلطة بلا مسئولية . وقد استحوذ هذا الفريق على كل السلطات ورفض أية مسئولية عن استعمال هذه السلطات .

ولا يقال إن الجمعية العمومية هى صاحبة الأمر وأنها إذا أقرت ما يعرض عليها فى إجتماعها العادى السنوى ، فانما تكون قد مارست حقها فى المحاسبة ، وبذلك يكون مجلس الإدارة فى موضع المسئولية أمامها .

ولا يسلم بذلك . فالجمعية العمومية تعرض عليها الأمور إجمالا تفصيلا ، ونتائج نهائية بلا وسائل ، وفرق بين هذا وبين العمل اليومى المتواصل الذى يحتاج إلى المتابعة التى تستطيع أن تعدل المسار ، وأن تتدارك الكثير من الأمور .

إن رفض الرقابة وبالتالى المسئولية مكمن خطر حتى على أولئك الذين يسعون إلى ذلك ويقبلونه راضين لأنه غالباً ما يعرضهم إلى مخاطر جسيمة لا يمكن تداركها حين اكتشافها .

ولقد تظهر الرقابة وكأنها قيد على العمل ، إلا أنها فى وجهها الحقيقى حماية للقائمين بهذا العمل فوق أنها حماية لعمل ذاته .

ملاحظات عامة على نشاط الاتحاد التعاونى الزراعى :

النشاط الداخلى للاتحاد :

فى هذه الظروف التى عطلت فيها أحكام النظام القانونى للتعاون الزراعى، وفى الإطار العام الذى تقلصت فيه كل وسائل الإشراف والتوجيه .

قام الاتحاد باعداد الدورات التدريبية التى ضمت عدداً من الدارسين يبلغ ٢٤٠٠٠ (أربعة وعشرين ألف دارس) على الصعيد المحلى والإقليمى والمركزى، واستضاف دارسين من العراق والسودان وليبيا فى هذه الدورات.

كما قام بدعم بعض الجمعيات التعاونية الزراعية ومراجعة حسابات حوالى ٩٠٠ جمعية من أكثر من أربعة آلاف جمعية .

إلا أن اللجنة لا حظت أن حوالى نصف عدد الجمعيات قد لحقت به خسارة وهو ما كان يضع على عاتق الاتحاد واجباً ضخماً نحو الأخذ بيد هذه الجمعيات لتقف إلى جوار زميلاتها تؤدى واجبها .

النشاط الخارجى للاتحاد :

أبدى الاتحاد اهتماماً كبيراً فى نطاق العمل العربى والدولى فتكون الاتحاد التعاونى العربى ، وكان آخر نتائج هذه الجهود الانضمام إلى الحلف الدولى التعاونى .

كما أن الجهود ما زالت تبذل لتكوين الاتحاد التعاونى الإفريقى . وتذكر اللجنة جهود الاتحاد فى نطاق علاقاته الدولية إذ حصل على عدد من المنح للدراسات العليا فى عدد من الدول الصديقة ويوجد الآن عشرون مبعوثا يعدون رسائل للحصول على درجة الدكتوراه فى مجالات التعاون ، الزراعى وما يتصل به .

ذلك بالإضافة إلى منح التدريب والتى لاحظت اللجنة أن طريقة اختيار هؤلاء المبعوثين فيها لم تتم على أسس واضحة وسليمة .

وقد توصل الاتحاد إلى الاتفاق مع المركز التعاونى السويدى على إنشاء مركز للتدريب والتعليم والتنمية التعاونية فى مصر بتمويل وخبرة سويدية خصصت له السويد فى السنة الأولى ١٩٧٧.٧٦ ميزانية قدرها ٨٥٠ ألف كرونة سويدية توازى ١٢٧٠٠ جنيه مصرى .

وفى هذا النطاق أوفد الاتحاد وفوداً إلى البلاد العربية والصديقة ، كما إستقبل منها وفوداً وذلك من شأنه توطيد العلاقات التعاونية بيننا وبين هذه البلاد .

كما عقد عدة بروتوكلات فى هذا الصدد .

ورغم ما تبديه اللجنة من تحفظ على هذا النشاط كنا نود أن يسير العمل فى الداخل على نفس مستواه فى الخارج ، فكلما قوى البنيان التعاونى فى الداخل ، وتوطدت أركان وحداته إستطاع أن يعطى الكثير ، بل أن يدفع العمل فى النطاق الدولى دفعات أكبر ، كما أن النشاط الخارجى يجب أن يكون عنواناً صادقاً على ما يبذل فى الداخل من نشاطات .

إلا أن النشاط الخارجى قلل من الجهود الداخلية .

وقد سبق أن لاحظت اللجنة أن جهاز المراجعة الذى نص القانون فى مادته (٥٧) على إنشائه لم يتبلور فى شكله وكيانه ، فى حين أن الجمعيات التعاونية فى أمس الحاجة إليه لمراجعة وإعتماد حساباتها بما فى ذلك فحص دفاترها ومستنداتها وجرد خزائنها ومخازنها . سيما وأن عدداً كبيراً من

لجمعيات حققت خسائر كما أن بعض الجمعيات ضبطت بها إختلاسات وتلاعب .

إن الاختلاسات التي اكتشفت فى بعض الجمعيات كانت كفيلة بأن تبذل الجهود المكثفة للاسراع فى تكوين جهاز المراجعة ولا يمكن أن يبرر التراخى بشأنه ، نظراً لخطورة المهمة الموكولة إليه . وبعد أن وفرت الدولة كل السبل التى تصان بها أموال التعاون .

وقد أنشأ الاتحاد فروعاً له على مستوى المحافظات والمراكز بلغ عددها فى المحافظات ١٩ فرعاً ، وفى المراكز ١١٦ فرعاً .

وترى اللجنة أنه كان يجب الاستغناء عن هذه الفروع ولو مؤقتاً إقتصاداً لما ينفق على إنشاء الفروع وتأثيثها والعاملين بها وفى الجمعيات المركزية ما يمكن أن يجعلها بديلا لهذه الفروع وتقوم بمهمتها وتوفر أعباءها .

كما ترى اللجنة أنه لو أتيح لجهات الإشراف والتوجيه والمحاسبة أن تأخذ دورها لتغير الأمر وسارت الجهود فى خطها السليم وانتشر الوعى التعاونى الزراعى وتعمقت جذوره ونجح النشاط التعاونى الزراعى فى إقامة بنيان قوى ترتكز عليه الحركة التعاونية الزراعية نحو غايتها .

توصيات لجنة تقصى الحقائق التى شكلها مجلس الشعب للنظر فى مخالفات الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى

هذه هى توصيات اللجنة

تمهيد :

بدأت اللجنة عملها فى خضم من الأقاويل والإشاعات ، وما أرسلته الألسنة إتهاماً قد يحتاج إلى الدليل أو إتهاماً يطلب تحقيقه والفصل فيه .

وكانت هذه الظروف التى أحاطت بعمل اللجنة من مسببات الصعوبة ذلك أن أصحاب الإتهام حريصون على أن يصح إتهامهم ، ولا يهدر رأيهم والمعلوم نفسياً أن الاتهامات تتلقف باستمرار ويتربص المتلقفون ليروا ما ينتهى إليه الأمر .

ولكن اللجنة تجردت من كل ما من شأنه أن يكون مؤثراً ، حتى مجرد الحرج ، واتجهت إلى الله . . يعينها ويلزمها الحق والصدق .

وهى إذ تضع تقريرها أمامكم إنما تعرض ما وفقها الله تعالى إليه ، مطمئنة كل الاطمئنان أنها تقول ما تعتقده وتقرر ما تراه يرضى الحق . . . والحق وحده . . .

إن تجربة الاتحاد التعاونى الزراعى ، تجربة حديثة فى مصر ، إذ ترجع إلى عام ١٩٦٩ . وقد حققت هذه التجربة بعض الايجابيات ، إلا أنه قد شابها سلبيات كان من شأنها أن تؤدى إلى القضاء على الحركة التعاونية الزراعية بصفة عامة .

فمنذ البداية لم يتجه القائمون على هذه التجربة إلى استكمال

مقومات العمل السليم من تنظيمات أو أجهزة إدارية ومالية رغم عدم وجود حائل يبرر ذلك .

كما أن الاتحاد وهو على قمة البنيان التعاونى الزراعى ، رفض قيام أية رقابة تحميه الزلل فى أى تصرف أو إجراء يتخذه، حتى أن لجنة المراقبة وهى اداة رقابته الداخلية التى نص على تشكيلها كل من القانون والنظام الأساسى للاتحاد عارض فى تشكيلها ، مع أنها تشكل من أعضاء الجمعية العمومية للاتحاد .

وقد ترتب على ذلك أن حركة فى مهدها تحتاج إلى المعاونة والرعاية تخلصت بكل الوسائل من هذه الرعاية ، بحجة الاستقلالية ، ولعله كان من الأولى الحرص على حماية الحركة ورعايتها ثم العمل على إستقلالها ولكن فى نطاق المسئولية القانونية وبما لا يخل بمسئولية سلطات الدولة الستورية عن حسن سيرها وتحقيق أهدافها .

وقد ترتب على ذلك أن عمل الاتحاد الزراعى التعاونى دون لوائح نافذة وشرعية تنظيم سير العمل فيه ، وبأجهزة غير قادرة على تحمل مسئولية العمل فاغتصبت اللجنة التنفيذية التى لا سند لوجودها من القانون اختصاص مجلس الإدارة ولم يعين له مراجع لحسابات وعطلت اختصاصات جمعيته العمومية وانفرد بالسلطة فى التصرف فى شئون الاتحاد عدد محدود من أعضاء مجلس إدارته بالمخالفة للقانون .

وقد عطل المتصرفون فى شئون الاتحاد مباشرة سلطة الدولة فى الرقابة عليه وأهدروا كل ملاحظات الجهة الإدارية المختصة وتوجيهاتها لالتزام أحكام القانون ، الأمر الذى أدى إلى وقوع أخطاء تجاوزت فى جسامتها أخطاء العمل العادية حيث لم تعد للاتحاد أية ميزانيات أو حساب ختامى لفترة طويلة ، ولم يلتزم

بمشروع الموازنات التى وضعت له وأنفق من يتولون شئون الاتحاد وأمواله فى غير الأهداف المخصصة من أجلها ، وفى تقرير المزايا المالية لأنفسهم بلا سند من القانون وباسراف فاق كل حد يقتضيه حسن الإدارة وبصفة خاصة بدلات التمثيل وبدل طبيعة العمل وفى بعض الأحوال دون أية مستندات أو بمستندات غير كافية ، وذلك بالمخالفة لكافة قواعد والأصول المحاسبية السليمة .

كما ترتب على إصرار من يتولون شئون الاتحاد التعاونى على الإفلات من كل رقابة لسلطات الدولة مع تهاون القائمين على أمر الجهة الإدارية المختصة برقابته ، وتغافل غيرها من أجهزة الرقابة المسئولة عن مراجعة نشاطه وتصرفاته وقراراته .

أن أسلم رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعى والمعين رئيساً تنفيذياً للاتحاد زمام الأمور إلى اللجنة التنفيذية للاتحاد شارك فى فى عضويتها وأقر كل رغبة أو مطلب أو قرار لها بالمخالفة للقانون بل وللمبادىء العامة للادارة الحسنة حتى أنه أقرض الاتحاد مبلغ ٩٦١ ألف جنيه من أموال الهيئة ومبلغ ١١٧٩٩٣ جنيهاً و ٦٠٠ مليم من أموال الاتحادات الإقليمية ثم حول هذه المبالغ إلى دعم للاتحاد دون سند من القانون أو مبرر موضوعى ودون أن يكون صاحب السلطة القانونية فى تقرير ذلك .

وكذلك فانه إلى جانب ما فحصته اللجنة من أعمال الاتحاد التعاونى الزراعى ، فقد تصدت لموضوع عمال التراحيل وتبين لها أن الحساب المدين عن هذه العملية هو مبلغ ١٠٣١ جنيهاً ، إلا أن هناك فحصاً أجراه الجهاز المركزى للمحاسبات تضمن حصر فواتير أقر المنسوبة إليهم أنها غير صادرة

منهم ، كما أن بالبعض منها كشطاً أو تعديلا وقد بلغت قيمة هذه للفواتير ١٧٤٨٠ جنيهاً .

وإذ تبين للجنة أن المخالفات التى سبق عرضها فى هذا التقرير تنقسم إلى نوعين :

أولا : مخالفات تحوطها شبهات جنائية وهى تقتضى إحالتها إلى النيابة العامة باعتبارها السلطة المختصة بالتحقيق فيها .

ثانياً : مخالفات إدارية وتنظيمية يلزم إحالتها إلى الحكومة لتحديد المسئولية فيها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتلافيها .

لكل ذلك توصى اللجنة بما يلى :

أولا — إحالة ما تضمنه التقرير من وقائع تنطوى على وجود شبهات مسئولية جنائية إلى النيابة العامة للتحقيق فيها وهى :

١ — عمال التراحيل :

٢ — المبالغ المنصرفة دون مستندات فى التدريب وشراء السيارات (المشار إليها فى البند ثانياً من المخالفات المالية) .

٣ — العهد تحت التحصيل (المشار إليها فى المخالفات المالية) .

ثانياً — إحالة ما تضمنه التقرير من وقائع أخرى إلى الحكومة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لوضع التوصيات الآتية موضع التنفيذ :

١ — التحقيق مع المسئولين عن المخالفات التنظيمية والمالية والإدارية سواء تلك التى وقعت فى الاتحاد الزراعى التعاونى أو فى جمعية منتجى البطاطس أو من الجهات المختصة بالرقابة عليهما ، وتحديد المسئولين عنها ومحاسبتهم .

٢ – ممارسة السلطات الرقابية المخولة لوزير الزراعة والهيئة العامة للتعاون الزراعى طبقاً لأحكام القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ . بما يكفل وضع حد لاستمرار المخالفات المبينة فى هذا التقرير . وبصفة خاصة السلطات المتعلقة بالحل وإسقاط العضوية ووقفها والمنصوص عليها فى المادة (٧٤) من القانون المذكور .

٣ – رد المبالغ التى صرفت لأعضاء مجلس إدارة الاتحاد التعاونى دون وجه حق وخاصة قيمة بدلات التمثيل والمكافات وما صرف كتعويضات لأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجنة التنفيذية .

٤ – تحصيل الضرائب المستحقة قانوناً على كل ما صرفه الاتحاد التعاونى فى صورة بدلات أو مكافآت .

٥ – إيقاف صرف البدلات أو المكافآت التى قررها الاتحاد التعاونى لغير العاملين به .

٦ – وضع حد أعلى لما يتقاضاه أعضاء مجالس إدارة المنظمات التعاونية عن عضويتهم لهذه المجالس بما لا يجاوز ٥٠٠ (خمسمائة جنيه) سنوياً .

٧ – إستكمال المقومات التنظيمية والإدارية والمالية للاتحاد وعلى وجه الخصوص تشكيل لجنة المراقبة وتعيين مراجع حسابات والرئيس التنفيذى مع مراعاة عدم الجمع بين الوظائف الرقابية ووظائف أو عضوية مجلس إدارة الاتحاد .

٨ – تعديل النظام الأساسى للاتحاد التعاونى بما يتفق وأحكام القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ .

وتوصى اللجنة بأن يتم تنفيذ هذه التوصيات فى أقرب وقت مستطاع .



الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى وتفنيده للمشكلات

كثيراً ما ، ـع الجدل ، وتحتدم الآراء ، ويكثر الأخذ والرد ، حول الكثير من المشكلات التى تبرز عند التطبيق . . . البعض يرى فيها الصواب . والبعض الآخر يرى فيها الانحراف ! . . . ومثالا لذلك المشكلات التعاونية التى تتعلق بالإتحاد التعاونى المركزى الزراعى ... وحينئذ يتطلع المجتمع بصفة عامة والمشتغلين بالتعاون بصفة خاصة إلى معرفة الرأى الصائب ، حتى يمكن تنسيق وجهات النظر المختلفة فى إطار محدد يتم خلاله تنظيم العلاقات وتحقيق التعاون وتحمل المسئولية وفقاً للكفاءة الإدارية المرتبطة بفلسفة التعاون وأهدافه . . . ومن هذا المنطق نعرض فى هذا الفصل للرأى الآخر تاركين للباحثين إستخلاص الرأى السليم فى ضوء الأصول العلمية .

مقدمة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن مجلس الشعب إستغرق العديد من الجلسات لمناقشة تقرير اللجنة الخاصة المشكلة لبحث بعض الموضوعات المتعلقة بالاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، وتقضى الديمقراطية السليمة أنه طالما قد أثيرت مشكلات ، أو وجهت إتهامات إلى أى إنسان ، أو أية هيئة من الهيئات ، فانه ينبغى أن ينفسح الوقت والمكان لتوضيح الرأى الآخر لكى يرد بوجهة نظره الخاصة فيما يتعلق بما أثير عن نشاطه من مخالفات أو إنحرافات عن اللوائح والقوانين والنظم العلمية المعمول بها فى تنظيماته . وهذا والحمد لله متوافر تماماً فى تطورنا الديمقراطى الحديث ، والذى نرجو أن تتأصل فيه مفاهيم الديمقراطية التى تعتمد على الحجة والإقناع عن طريق الحوار العلمى البناء .

ومن هذا المنطق إذن . . . ومن منطق البحث العلمى السليم . . نرى لزاماً علينا أن نوضح وجهة نظر الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى فيما وجه إليه من مخالفات . . . على أن يكون واضحاً أننا إعتمدنا فى توضيح وجهة نظر الاتحاد على مضبطة الجلسة الرابعة والسبعين « ١٩ أغسطس سنة ١٩٧٦ » أى أننا اعتمدنا على نفس المصادر فى توضيح وجهة نظر الطرفين .

رأى السيد رئيس مجلس إدارة الاتحاد وعضو مجلس الشعب :

تمهيد :

من الصعب على الإنسان[1] أن يقف ليدافع عن نفسه ، فأصول الدفاع أن المتهم دائماً يوكل محامياً ليدافع عنه ، لكن الوضع يختلف حينما

(١) السيد العضو أحمد يونس .

بكون الموضوع داخل مجلس الشعب . وإننى وإن كنت أقف أمامكم اليوم موقف الاتهام المزعوم ، إلا أن القضية أساساً ليست قضية أحمد يونس ، إنما هى قضية تنظيم جماهيرى كبير ، بل هى قضية أكبر تنظيم فى مصر .

إن كل ما جاء فى تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات من ملاحظات ، صورتها الصحافة على أنها إنحراف شخصى من أحمد يونس ، وهذا ظلم ، أن أحمد يونس عضو من خمسين عضواً يديرون الاتحاد التعاونى ، ومن بين الخمسين عضواً خمسة من أكبر المسئولين عن القطاع الزراعى فى بلادنا ، هم وكلاء أول فى وزارة الزراعة ورؤساء هيئات ومؤسسات . كذلك فان هناك رئيساً تنفيذياً معيناً بقرار جمهورى ، وقد فصلت المذكرة الإيضاحية لقرار التعيين إختصاصاته كما فصلها أيضاً فى قانون التعاون ، كذلك فان مجلس إدارة الاتحاد أصدر قراراً بتوضيح وتفصيل هذه الاختصاصات ، ثم هناك أيضاً مدير عام معين بقرار من السيد وزير الزراعة ، ثم لجنة تنفيذية ، ثم مجلس إدارة .

إن مجلس إدارة الاتحاد التعاونى يضم مجموعة فاضلة من قيادات الفلاحين فى مصر ، منها نحو أحد عشر عضواً من أعضاء مجلس الشعب وصلوا إلى هذا الموقع بالانتخاب ، ومنها أيضاً ثمانية أعضاء فى اللجنة المركزية . ولكى يصل العضو التعاونى إلى عضوية مجلس إدارة الاتحاد التعاونى ، فإنه لا بد أن يمر بعدة خطوات ، مثله فى ذلك مثل عضو الاتحاد الاشتراكى فلا بد للعضو التعاونى أن يدخل أولا جمعية القرية وهذه تقابل الوحدة الأساسية فى الاتحاد الاشتراكى ، ثم يصعد إلى الجمعية المشتركة التى تقابل لجنة المركز ، ثم إلى الجمعية المركزية التى تقابل لجنة المحافظة ، وبعد أن يصل التعاونى لعضوية الجمعية

المركزية يرشح نفسه كي ينتخب عضواً فى مجلس إدارة الاتحاد التعاونى . وإننى هنا ، بهذه المناسبة ، لكى أبت فى هذه النقطة أقول للذين يتحدثون عن كثرة المواقع للذين يعملون فى الحركة التعاونية أن هذه المواقع مفروضة عليهم ، لأنه لكى يصبح التعاون عضواً فى الاتحاد لا بد أن يمر بكل هذه المراحل . أو أن يأتى من جمعية نوعية متخصصة على مستوى الجمهورية .

تعدد عضوية مجلس الإدارة والمكافأة :

من أجل هذا ، فاللجنة عندما أشارت فى تقريرها إلى التعدد فى عضوية مجالس إدارة التعاونيات المختلفة أوضحت لها أن هذا أمر لازم وفق التشريعات القائمة ، ويمكن تدارك ذلك فى القانون الجديد فتلغى هذا التعدد ونحدده . وفعلا فنحن فى مشروع القانون الذى نظرته لجنة الزراعة والرى فى مجلس الشعب ، والذى استغرق منا شهوراً عديدة . والذى قدمناه لهذا المجلس — بناء على توصية من السيد رئيس الجمهورية ، حينما خاطب الفلاحين فى مؤتمرهم ، وأشار سيادته إلى الاهتمام بقضاياهم ، ومنها مشروع بنك القرية ومشروع تعديل قانون الجمعيات التعاونية ، حرصنا فى هذا المشروع الأخير على أن نتلافى الأخطار التى إكتشفناها خلال الخمس السنوات الماضية فى القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ .

وقلنا إنه إذا تعددت المواقع التعاونية للتعاون الواحد فيجب ألا يأخذ مكافأة إلا من جمعية واحدة يختارها هو ، بل إتفقنا مع السيد وزير الزراعة على أن تضع اللائحة التنفيذية — بعد إصدار القانون — حداً أعلى لما يجب أن يتقاضاه العضو التعاونى .

ولقد أثير هذا الموضوع على لسان الدكتور عبد العزيز حجازى فى العام الماضى ، حينما كان رئيساً للوزراء ، وقال .

أن هناك جمعيات تعاونية تعطى ألف جنيه مكافأة ، وقد حدث هذا فعلا فى الجمعية التعاونية لمنتجى البطاطس . أن هناك حقيقة يجب أن تعرفوها ويجب أن تعرفها الشعب — والأخوة التعاونيون يفهمونها — هذه الحقيقة ، هى أن المكافآت توزع طبقاً لنص القانون ، فالقانون يقول : يتم توزيع فائض الأرباح على أساس ١٠ ٪ للعاملين ، ١٠ ٪ لأعضاء مجلس الإدارة ، ٥ ٪ للتدريب.. وهكذا . إذن من حق مجلس إدارة جمعية البطاطس أن يتقاضى ١٠ ٪ من فائض الأرباح ، وهو حق شرعى قانونى .

فى سنة ١٩٧٠ منيت الجمعية التعاونية لمنتجى البطاطس بخسارة ولم تحقق ربحاً ، كذلك منيت هذه الجمعية بخسارة فى عام ١٩٧١ ، وفى سنة ١٩٧٢ حققت مكسباً طفيفاً أخذ كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة منه مبلغ سبعين جنيهاً ، وفى ١٩٧٣ حققت الجمعية أرباحاً تزيد على ٣٥٠ ألف جنيه ، وفى سنة ١٩٧٤ حققت الجمعية أرباحاً قدرها ٣٣٠ ألف جنيه ، وفى سنة ١٩٧٥ حققت أرباحاً قدرها ٣٢٠ ألف جنيه .

إذن نسبة العشرة فى المائة من الأرباح التى توزع ، طبقاً للقانون ، على أعضاء مجلس الإدارة المكون من ١٣ عضواً هى نحو ٣٢ ألف جنيه ، وعلى ذلك يكون نصيب العضو نحو ٢٥٠٠ جنيه ، وفى هذا العام وفى العام السابق والعام الأسبق تنازل أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية لمنتجى البطاطس عن ٧٠ ٪ من المكافأة المقررة لهم ، وأخذوا فى سنة ١٩٧٣ ألف جنيه ، وفى سنة ١٩٧٤ ، ٧٠٠ جنيه ، وفى سنة ١٩٧٥ ، ٧٠٠ جنيه فقط .

أقول : حينما أثار السيد رئيس الوزراء هذا الموضوع ونشر فى الصحف تصدت اللجنة التشريعية لهذه المشكلة وقالت بعد البحث أنه تبين أن هذه المكافآت صرفت بأسلوب شرعى

وبموافقة الجمعية العمومية . وإذا كانت الحكومة تستكثر على الفلاحين الذين أسسوا جمعية تعاونية ، أقامت مؤسسات وفروعاً بمبلغ ٣ ملايين جنيه ، أرباحاً قدرها ٣٢٠ ألف جنيه ، فعلى الحكومة أن تتقدم بمشروع قانون إلى مجلس الشعب تحرم فيه الفلاحين من هذه المكافآت ، ولكن ما دام القانون موجوداً وبه نص واضح يبيح الصرف فان هذه المكافآت شرعية وتصرف بأسلوب قانونى .

تقارير الجهاز المركزى للمحاسبات :

بالنسبة للجهاز المركزى للمحاسبات ، فإننى – على طول الخط – معه أؤيده وأطالب بدعمه . وفيما يتعلق باللجنة التى شكلت من بين أعضاء الجهاز . والتى أشار إليها التقرير . فقد كوصلنى خطاب رسمى من السيد وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء يقول لى : إن السيد رئيس الجمهورية قد أمر بتشكيل لجنة لفحص أعمال الاتحاد التعاونى . وعلى الاتحاد أن يقدم لهذه اللجنة كل التسهيلات . وأقدم أننا سعدنا وسررنا لأن هناك لجنة ستأتى لفحص أعمالنا وتنصفنا .

لقد ورد بالتقارير التى رفعت للسيد رئيس الجمهورية ضد الاتحاد أن أحمد يونس عنده خزانة سرية ينفق منها بلا حساب وبلا رقابة . . جاءت اللجنة وقالت ، إننا نريد الخزانة السرية فقلت . . أن الخزائن السرية كانت توجد أيام الملك فاروق ، ولم تعد هناك خزائن سرية فى مصر ، وقد أثبتت اللجنة أنه لا توجد خزانة سرية فى الاتحاد .

قامت اللجنة باعداد تقريرها بطريقة غير عادية إلى حد ما ، لأنها جاءت بعد ذلك فى سنة ١٩٧٥ وراجعت حساباتنا وأوضحت أنها سليمة ، لأن

تقرير الجهاز يشمل الفترة من تاريخ إنشاء الاتحاد فى يوليو سنة ١٩٧٠ حتى سنة ١٩٧٤ .

وفى هذه الفترة أقول أنه لم تكن هناك أية مقومات للاتحاد ، ولذلك فقد ذكر الجهاز أنه لم يجد مستندات أو أوراقاً ، وهذا صحيح ، لأنه فى جلسة ٢٨ مايو سنة ١٩٧١ فى اليوم الذى أنتخبت فيه رئيساً للاتحاذ أثبت فى محضر الجلسة ذلك وقد اطلعت اللجنة على ذلك المحضر فقد كان الاتحاد عدماً ، وإذن فأين المستندات؟ إذ من المفروض أن الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى يعقد إجتماعات . . . إن الجهة التى كانت تقوم بالصرف على الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى فى ذلك الوقت هى الهيئة العامة للتعاون الزراعى .

إن الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى لم يكن له مقر حتى عام سنة ١٩٧٢ ولذا فان الرقم الذى أورده الجهاز المركزى للمحاسبات فى تقريره ، والذى نشرته صحيفة أخبار اليوم فى مقالها الأول بتاريخ ١٩٧٦/٧/٣ ، وهو مبلغ ١٥ ألف جنيه ، وذكرت أنه صرف فى سنة ١٩٧١ دون مستندات

فلقد أوضحت للسادة موظفى الجهاز المركزى للمحاسبات أن هذا المبلغ قد صرف فى وقت لم أكن فيه رئيساً للاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ولم أقل ذلك لكى ألقى بالتهمة على سلفى الذى كان رئيساً للاتحاد ، والذى على الرغم من إختلافى معه سياسياً إلا أننى أشهد بالله أنه كان شريفاً ، نظيفاً ، أميناً .

لقد أخذت أبحث عن هذه المستندات حتى عثرت عليها بالهيئة العامة للتعاون الزراعى ، ذلك أن هذه الهيئة — كما سبق أن ذكرت — هى التى كانت تقوم بالصرف على الاتحاد ولقد كان فى وسعى القول بأننا غير

مسئولين عن ذلك ، ولكن لا ، فواجب الشرف ، وواجب الأمانة يحتم علينا ألا نفعل ذلك ، فنحن يكمل بعضنا بعضاً ، ونحن لا نهرب من المسئولية. ولقد جرت إتصالات بين الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى والهيئة العامة للتعاون الزراعى بشأن هذه المستندات ، وقامت الهيئة ، مشكورة ، بإرسالها إلينا ، وقام الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى باخطار الجهاز المركزى للمحاسبات كى يطلع عليها ، إلا أنه لم يقم بذلك .

هناك واقعة أخطر من ذلك ، وهى ما نشر بالصحف تحت عنوان « الاتهامات تطارد أحمد يونس » من أن الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى إشترى سيارات ثمنها ٣٢ ألف جنيه ولم يعثر لها على مستندات ، ولقد أوضحنا للجهاز المركزى للمحاسبات أن الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى لم يشتر فى سنة ١٩٧٢ سوى « موتوسيكل سايد كار Side Car » بمبلغ ٤٦٦ جنيهاً ، ورغم هذا أخذنا فى البحث عن حقيقة ذلك فلم نجد فى أوراق الاتحاد ، ولا فى ميزانيته ما يفيد شراء أى سيارة فى سنة ١٩٧٢ ، وقمنا بايضاح ذلك للجهاز المركزى للمحاسبات ، الذى أوضح فى تعقيبه أن الجهاز قام ببحث الموضوع ، وأنه وجد أن ما ذكرناه هو الحقيقة وأن الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى لم يقم بشراء أية سيارات ، وإنما الذى قام بذلك هو الهيئة العامة للتعاون الزراعى ، التى قامت باهداء هذه السيارات إلى الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى .

هذا ما حدث – وهو غير الذى نشر – لقد قمت بطبع ألفى نسخة من تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات ، ورد الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى عليه ، ووزعتها على كل الشخصيات العامة فى مصر بل وأرسلت عدة نسخ

منها لصحيفة « أخبار اليوم » – ، ولو أن هذا قد نشر ، لما قيل أن أحمد يونس « حرامى » .

أكثر من هذا ، هل يتصور السادة الأعضاء أن الجهاز المركزى للمحاسبات فى تعقيبه على الرد الذى أرسله الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى على تقريره ، والذى أوضحنا فيه أن الجهاز المركزى للمحاسبات لم يقم بالدراسات الكافية نتيجة للسرعة التى تمت بها هذه الدراسات ، وأنه كان ينبغى عليه أن يتحرى الصدق والدقة ، وأن يذهب إلى الأماكن ليتحرى عن المستندات المطلوبة ، ولا يتهم الشرفاء .

هل يتصور السادة الأعضاء أن الجهاز المركزى للمحاسبات ، وهو الجهة الرقابية العليا فى الدولة والذى بذل جهداً مكثفاً ، وقام بفحص كل أعمال الاتحاد منذ إنشائه ، حتى شهر سبتمبر ١٩٧٤ ، يشر فى تقريره إلى إتهام للاتحاد ، ولا للعاملين فى الاتحاد ، وأن كل ما ذكره كان مجرد ملاحظات للاسترشاد بها فى المستقبل فاذا كان ذلك كذلك ، فلم كل هذه الضجة ؟ إن هذا إعتراف صريح من الجهاز المركزى للمحاسبات بأنها مجرد ملاحظات ، ولذا فإن الناس يتساءلون فى الريف . . . فى نوادى القاهرة . . . فى المقاهى . . . فى الشوارع . . . فى الأتوبيسات . . . عن أسباب هذه الضجة .

فليعلق الرأى العام بما يشاء ، وليحلل الرأى العام هذه الأحداث ويأخذ منها ما يشاء ، أما أنا فلا أتهم أحداً ، وأفوض أمرى إلى الله العادل القهار .

لقد ذكروا أن هناك مخالفات مالية ، فقالوا أن أحمد يونس نزل بفندق « كتراكت » مدة عشرة أيام ، وصرف مبلغ مائتى جنيه . أحمد يونس ! ! أحمد يونس الذى وقع فى هذه القاعة سنة ١٩٧٢ مصاباً بالشلل

وحمله زملاؤه إلى المنزل وأتوا له بالأطباء ، الذين أجمعوا على أنه فى حاجة بعد الإرهاق الشديد إلى أن يبعد عن جو العمل ، فحملنى إخوانى إلى « أسوان » .

أحمد يونس ! ! الذى أصيب فى مدينة منيا القمح بأزمة قاتلة لأنه كان يتحدث وهو منفعل بقضايا الفلاحين مطالباً الحكومة بالاستجابة إليها . . .

ماذا يملكه أحمد يونس أكثر من هذا ليقدمه لبلده ؟ أكثر من صحته وحياته ، التى لم يضن بها أبداً فى سبيل بلده .

إننى يوم أن عدت من لندن – وكانت معى توصية طبية بأن أمكث مدة ستة أشهر دون أن أمارس أى عمل – نزلت من الطائرة إلى المجلس فوراً كى أحضر إجتماعاً للجنة الزراعية والرى ستناقش فيه قضية أسعار القطن ، وجاءوا بى محمولا إلى اللجنة كى أحضر هذا الاجتماع . وعلى أى حال ، فان هذا كله لن يضيع عند الله ، وعند الشعب .

بعد ذلك سأتناول بعض النقط . وأمر عليها مروراً سريعاً حتى لا أطيل عليكم . وإن كان من حقى عليكم أن تمنحونى فرصة الدفاع ، لا عن نفسى ، بل عن الحركة التعاونية وعن قيادات الفلاحين فى مصر .

لقد أوردت اللجنة فى تقريرها أننا إرتكبنا مخالفات إدارية جسيمة ، فى الوقت الذى لم يصفها الجهاز المركزى للمحاسبات بالمخالفات وإنما وصفها فى تقريره « بأنها مجرد ملاحظات » ثم عاد وسحبها فى تعقيبه ، ورغم ذلك تتزيد اللجنة فى تقريرها وتصفها بأنها أخطاء جسيمة .

فما هى هذه الأخطاء الجسيمة ؟ إن اللجنة والجهاز المركزى للمحاسبات قالا إن الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى لم يضع اللوائح الخاصة به حتى عام ١٩٧٢ ، وهذا صحيح ، لأن الاتحاد

لم يكن قائماً حتى نضع له لوائح ! ! . فحتى هذا العام ١٩٧٢ لم يكن للاتحاد مقراً يباشر منه عمله ، لم يكن له جهاز وظيفى .

ولقد قمت — بمجرد أن أصبح للاتحاد التعاونى الزراعى المركزى مقر ، وبمجرد أن بدأنا فى تكوين الجهاز الوظيفى له — بتشكيل لجنة من السادة : المهندس سعد هجرس نائب وزير الزراعة ، المهندس عبد العزيز محيى الدين وكيل أول وزارة الزراعة ، والمهندس مصطفى الفار رئيس مؤسسة الائتمان الزراعى ، المهندس محمود فوزى رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعى ، وأوضحت لهم .

إن هذه اللجنة مطالبة بأن تضع النظام الإدارى السليم الذى ينبغى أن يسير عليه الاتحاد ، كان هذا فى شهر نوفمبر سنة ١٩٧٢ وانتهت اللجنة من وضع اللوائح اللازمة ، لائحة لشئون العاملين .. لائحة للمشتريات والمبيعات . . لائحة لبدل السفر . . لائحة للمخازن . . مجموعة من اللوائح ، وأرسلناها مع محضر إجتماع اللجنة للسيد وزير الزراعة . وهنا أود أن أوضح نقطة هى أن القانون لا يلزم الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى أن يرسل محاضر إجتماعاته للسيد وزير الزراعة ،وإنما يقوم الاتحاد بارسالها للهيئة العامة للتعاون الزراعى ، وهى عين وزير الزراعة على الحركة التعاونية ، وهى أداته ، كما يقوم بارسالها للجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى .

إن ما يثير العجب ، هو أن السيد رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعى الحالى — وهو صديق — ذكر أنه كان يعترض على بعض التصرفات وأن هذا مثبت بمحاضر إجتماعات مجلس الإدارة . . . أشهد الله أمامكم أن هذا لم يحدث مطلقاً ، فالجلسة يتم تسجيلها ، ولدى الاتحاد التعاونى الزراعى

المركزى مختزلون يقومون بتحرير المحاضر ، وهذه المحاضر تتم قراءتها والتصديق عليها فى بداية الاجتماع التالى لها .

هل . . . « العجل وقع هاتوا السكين » . . . كل واحد يقول كلمتين . . . لا . . . أن هذا غير ممكن أبداً . . . أبداً . . . » .

الاتحاد واللوائح التنظيمية :

أن اللوائح التى وضعتها اللجنة التى شكلتها سنة ١٩٧٢ ، ظهر من نتيجة الممارسة أن بها بعض الثغرات ، ولذا فقد أدخلت عليها بعض التعديلات فى سنة ١٩٧٣ ، وسنة ١٩٧٤ بعد أن عرضت هذه التعديلات على مجلس إدارة الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ووافق عليها ، وقد قمنا بارسال هذه التعديلات إلى الجهات المختصة .

إن القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بشأن الجمعيات التعاونية الزراعية ، لا يلزم الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى إلا بوضع لائحة واحدة تصدر بقرار من السيد وزير الزراعة وهى لائحة العاملين فى الجمعيات التعاونية الزراعية ، ولقد قمنا بوضع هذه اللائحة ، وصدرت بقرار من السيد وزير الزراعة فى ذلك الوقت ، أما اللوائح الأخرى فلا يشترط القانون أن يتم صدورها بقرار من الوزير ، إنما الوزير له حق الاعتراض عليها .

نقطة أخرى – هناك تساؤل مطروح هو – هل السادة وزراء الزراعة لم يعترضوا على أى إقرار ؟ وهنا أود أن أوضح أسلوب العمل بالاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، فحينما يتقرر عقد إجتماع لمجلس إدارة الاتحاد ، فانه يتم إعداد جدول أعمال هذا الاجتماع قبل موعد إنعقاده بأسبوع ، ولما كانت طبيعة عمل كرئيس لمجلس إدارة الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى تستدعى .

أن أتصل بالسيد وزير الزراعة مرتين أو أكثر كل يوم على الأقل ولو تليفونياً ، لأن هناك مشاكل يومية تحتاج إلى حلول فورية ، فقد كنت أبلغ سيادته أن مجلس إدارة الاتحاد سيعقد إجتماعاً فى الأسبوع المقبل وأن الموضوعات محل البحث فى هذا الاجتماع هى كذا ، وكذا ، فاذا رأى السيد الوزير أن يتفضل بحضور الاجتماع فاننا كمجلس إدارة الاتحاد ، نكون سعداء جداً ، وكنا نقوم باستقباله على الباب الخارجى للاتحاد الاستقبال الذى يعبر عن سعادتنا بحضوره .

ومع ذلك أحزننى وآلمنى كثيراً أن أحد السادة وزراء الزراعة ذكر فى محضر التحقيق أنه لم يدع مرة واحدة لحضور مجلس إدارة الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، وليأذن لى السيد المهندس سيد مرعى أن أسرد واقعة بسيطة ، هى حينما إجتمعنا فى مكتب سيادته والسيد الدكتور عثمان بدران وزير الزراعة ، سأل سيادته ، كم إجتماعاً حضره لمجلس إدارة الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، فأجاب بأنه لم يحضر أى إجتماع فقال له أنه من حسن سير العمل أن يحضر كل إجتماع يعقد لأن هؤلاء الفلاحين عندما يجلسون معه سيصدقونه القول ، لن ينافقوه ، سينقلون له المشاكل على الطبيعة ، وحضر السيد الوزير الاجتماع فى اليوم الرابع ، فهل نحن لا نريد أن يحضر وزير الزراعة إجتماعاتنا ؟ إن كل السادة وزراء الزراعة إذا كانوا قد نسوا فاننى أذكرهم . بأنهم قد حضروا الكثير من الاجتماعات لمجلس إدارة الاتحاد .

يقولون أن الهيئة العامة للتعاون الزراعى لم تباشر إختصاصها سبحان الله ! سبحان الله ! إن الهيئة العامة للتعاون الزراعى هى التى وضعت النظام الأساسى للاتحاد قبل أن يخلق ، وعلى أساسه أجريت الانتخابات . إذن فالنظام الأساسى لم نضعه نحن فاذا

كانت به أخطاء فالذى وضعه هم القانونيون الكبار ، والمستشارون العظام ، الموجودون فى وزارة الزراعة والهيئة العامة للتعاون الزراعى ، أما الفلاحون فقد بصموا من قبل أن ينشأ الاتحاد .

ومن ثم إذن فلم يشارك الفلاحون فى صنع النظام ، وإنما هو من صنع الحكومة ومن صنع هيئة التعاون الزراعى بالإضافة إلى أن رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعى عضو مجلس إدارة وعضو اللجنة التنفيذية ورئيس الجهاز التنفيذى ويقبض كل شهر . هذا عن الرئيس السابق . أما عن الرئيس الجديد وقد ظل معنا عدة أشهر عضواً بمجلس الإدارة وعضواً باللجنة التنفيذية ، ومع ذلك يقول أنها غير شرعية فهل أنا الذى إخترعت اللجنة التنفيذية ؟ أنا لم أخترعها . . وإنما كانت موجودة عندما توليت رئاسة الاتحاد ، ولم يشارك فيها الفلاحون . لا بد أن تعرف الحقائق .

فهل أحاسب أنا على أخطاء إدارية ؟ ! أبى فلاح وأمى فلاحة . . وأنا لا أعرف فى الإدارة ولم أكن موظفاً . . أنتم المسئولون أنتم المسئولون عن أى خطأ إرتكبناه . . أيها المستشارون يا من كنتم حريصين على أن تقبضوا المعلوم.. هل أنتم البرءاء ، وأحمد يونس ومن معه من الفلاحين هم الذين يضربون بالشوم ؟ لا . . سنناضل . . سنقاوم . . سنلجأ إلى الشعب . . لن نروح « أونطة » أبداً . . أبداً . . أبداً . . نقولها من هنا وبأعلى صوت . . القضية ليست قضية أحمد يونس ، القضية أن صوت الفلاحين فى مصر قد ارتفع ولن يخمد أبداً . . السادات أتاح لنا الفرصة ، لن نفرط فيها ، وسنظل متمسكين بها .

وزارة الزراعة وممارسة اختصاصاتها :

أعذرونى وتحملونى قليلا ، وزارة الزراعة لم تباشر إختصاصاتها لماذا ؟

هل منعناها ؟ نحن نلتمس باستمرار رضاء وزارة الزراعة لأننا نحن الفلاحين نظرتنا لوزير الزراعة بصراحة ليست كنظرتنا لأى وزير آخر .

نعتبر وزير الزراعة دائماً محامى الفلاحين فى مجلس الوزراء مشاكلنا عنده ، مصيرنا فى يده ، إقتصادنا تحت يده ، ومن موقع المسئولية القومية أيضاً فإن الاتحاد التعاونى يرى أن التعاون مع وزير الزراعة أمر مقدس وواجب ، وأقسم بالله أننى بذلت كل المستحيل ليكون الاتحاد على علاقة طيبة دائماً بكل الأجهزة المتعاونة معه ، سواء وزارة الزراعة أو الهيئة العامة للتعاون الزراعى أو بنك التسليف ، كلنا نكمل بعضنا ، فلو إختلفنا مع بعض البلد تخرب لأننا نحن ننتج فى البلد ومعنا الاقتصاد كله ، فكيف نختلف مع بعض ؟

الأعجب من كل هذا أن الجهاز المركزى يقول لى أنت لم تستصدر قراراً جمهورياً بضم أموال الاتحادات الأقليمية إليك .. أنا . . أنا . . أنا أحمد يونس أملك أن أرسل لرئيس الجمهورية مشروع قرار جمهورى لإصداره ؟ ماذا يقول القانون فى هذا الصدد ، أنه ينص فى أحد مواده على ما يأتى :

« تئول أموال الاتحادات الإقليمية إلى الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى عند إنشائه » ثم يقول « ويصدر قرار جمهورى بتنظيم عملية النقل » إذن ، فمن يوم وجود الاتحاد أصبحت هذه الأموال ملكاً له ، ويقضى القانون أيضاً أن إنقاص قرش من أموال الاتحادات الاقليمية يعتبر جريمة . إن كل وزير زراعة كنا نرسل له مشروع القرار الجمهورى الخاص بتنظيم عملية نقل الأموال المذكورة وآخر وزير الأخ الكبير عبد العظيم أبو العطا ، وهو معنا الآن ، أرسلت إليه بعد ١٥ يوماً من توليه الوزارة بياناً بجميع المشاكل وأولها مشروع القرار الجمهورى المذكور .

يا جهاز يا مركزى للمحاسبات « يافتك » إذهب لوزير الزراعة وقل له إستصدر القرار الجمهورى ، فليس أحمد يونس هو الذى يستصدره . ليس هذا فقط ، ولكن كان بودى أن تتناول سنة ٧٥ بالفحص والدراسة حتى نعرف الفرق . هل هذا تقرير ؟ إنه « تلقيح جتت » وذلك للمناخ وللظروف التى وضعت فيها . أما التقارير الأخرى فهى عادية وليس فيها الحساسيات ولا رئيس الجهاز على التليفون ، ولا رئيس الوزارة بيتابع . وجدوا خراب إيه فى الاتحاد . . . الخ عملية كبيرة أكبر من أحمد يونس والله . . والله أكبر منه . . وستوضح الأيام كل هذه الأشياء . . من أحمد يونس هذا ؟ . أحمد يونس لو لم تريدوه قولوا له إذهب وسيقول لكم متشكر ويذهب يقعد على المصطبة سعيداً ، وكفاية ١٥ سنة نائب هو أنا « حنهب » . . ده أبويا كان شيخ بلد بالقوة ، فأنا لما أبقى نائباً ١٥ سنة ، فهذا شىء رائع وأمل لم أره لا أنا ولا جدودى ، لأنى لم أكن لى جد نائب ، ولا عم نائب ، ولا ابن خالة نائب ولا أحد نعرفه إسمه نائب . . فهل أنا أحاسب على أننى لم أستصدر القرار الجمهورى ؟ ! نحن طبعاً لما أتينا فى الاتحاد سنة ٧١ ، ٧٢ لم تكن هناك فلوس . .

الاتحادات الاقليمية وأموالها :

الاتحادات الإقليمية أولا حاجة وهمية لا وجود لها على وجه الأرض « يافطة » إسمها الاتحادات الإقليمية يجمعون بها النقود ، والفلوس دى كانت عند السيد رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعى وهو مفوض بسلطات مجلس الإدارة ، وأنا أريد من الجهاز أن يفحص أوجه إنفاق هذه الفلوس وأنا أنادى من هنا الجهاز المركزى للمحاسبات ليفحصها . . أغلبها أنفقت فى حفلات وإعلانات فى الصحف وسرادقات وإيجار سيارات يجمعون الناس بها . . ليس هذا فقط . . إننى أطالب بالاطلاع على تقرير

الجهاز المركزى للمحاسبات عن هيئة حكومية فيها وكلاء وزارة ونواب وزراء ليروا فيها العجب العجاب .

كل هذا لازم يتفتش ويظهر فنحن الآن نحارب فى قضية إنحراف . إنحراف بالنسبة للجميع ، وعلى كل المستويات أعلاها وأدناها ، ليس هناك كبير فى مصر ، سيادة القانون هى العليا ، ولن يستطيع أحد أن ينال من أحد « بالفتونة » إنما بالقانون ، فنحن خدام للقانون . السيد المفوض وجد أنه ليس لدينا فلوس فأعطانا فلوساً . . أصلها فلوسنا وستأتينا ، فقد قال القانون « تئول أموال الاتحادات الإقليمية إلى الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى » وتصبح من ممتلكاته ، القانون يقول هذا ، وكون أن القانون ذكر أن القرار الجمهورى ينظم النقل ، إنما لو كنا محتاجين لفلوس والمفوض أعطاها لنا .

فلنسمع ما يقوله الجهاز المركزى ، يقول كيف يعطيكم هذه النقود ؟ أمرك عجيب أيها الجهاز كيف يعطينى فلوساً ؟ إذا كان أعطاها لى غلطاً فحاسبه هو ولا تحاسبنى أنا .

وهنا أيضاً اللجنة خلطت طبعاً عن غير عمد . . عن سهو . . فقالت نحن أخذنا فلوساً من الهيئة العامة للتعاون الزراعى كدعم ، هذا لم يحدث لأن لأن الهيئة ليس لديها فلوس . .

فما الذى حدث ؟ أخذنا فلوساً من أموال الاتحادات الإقليمية . ثم هيئة التعاون الزراعى تأخذ ثلاثة قروش عن كل قنطار قطن لأن الفلاح يدفع ضرائب كثيرة . . فلما يأتى دور الاتحاد التعاونى ، ليأخذ قرشاً صاغاً هنا يحاسب وهناك هيئة التعاون تأخذ ثلاثة قروش ، ونقابة الزراعيين تأخذ من الكيماوى ، ونقابة المهندسين أيضاً تأخذ . إذن هى تفرقة . فهيئة التعاون الزراعى لا تستطيع أن تعطينى من موازنة الدولة فليس عندها

ما تعطيه لى ، وبالتالى أعطتنى من الأموال الإقليمية وأيضاً من الثلاثة القروش فليس فيها مخالفة . وأقول للجنة أن هذا ليس مخالفاً للقانون ، لماذا ؟ لأن القرار الجمهورى بانشاء الهيئة يقول أن على الهيئة العامة للتعاون الزراعى أن تدعم التعاونيات بالمال والخبرة الفنية حتى لو أعطتنى من ميزانيتها ولو أن ميزانيتها ليس فيها فلوس ، والذى أخذته أموالى أنا . . أموال الفلاحين ، الثلاثة القروش التى أخذوها عن كل قنطار قطن أعطونى فيها قرشين . . أية جريمة هنا ؟ وإذا كانت الهيئة قد أعطتنى دون حق ، حولوهم للنيابة وحاسبوهم ولا تحاسبونى . . شخص يقول لى خذ هذه الفلوس هدية منى هل أقول له لا ؟ حاسبوه هو لأنه طبعاً بفهم عنى . . فأنا فلاح ولكنه رجل نائب وزير ورجل كبير يعرف القوانين .

القوى العاملة :

قام الاتحاد بصرف إعانات للعاملين ولغيرهم بسبب العلاج ولأسباب أخرى وتبلغ ٤٨٥ جنيهاً فى سنة ١٩٧٢ ، ١٦١٤ جنيهاً فى سنة ١٩٧٣ ، ٢١٣٩ جنيهاً فى سنة ١٩٧٤ ، وكان معترضاً ولكنه عندما حسب الحسبة ووجد أن الموظف عندنا لن ينال سوى خمسين قرشاً فى السنة ، رجع وسحب ملاحظته .

بالنسبة لنقطة المخالفات فى شئون العاملين فإننا حينما تسلمنا الاتحاد فى ٢٨ مايو سنة ١٩٧١ لم يكن له مقر أو ميزانية أو جهاز وظيفى ، فإلى أن توضع لائحة إضطررنا أن نعين بعض الموظفين نقلا من الجمعيات التعاونية ، وبعد ذلك عرضنا على اللجنة ستة إعلانات فى الصحف نطلب فيها موظفين للاتحاد التعاونى من حملة بكالوريوس تجارة وخبرة خمس سنوات أو دبلوم تجارة وخبرة سبع سنوات فلم يتقدم إلينا أحد ، لأن الاتحاد فى ذلك الوقت لم تكن

له لائحة وليس فيه ضمان ومن ظل يعمل خمس سنوات مفروض أنه سيستقيل من وظيفته ويأتى ليعمل فى الاتحاد وليس هناك ضمان له إذن إضطررنا لتعيين بعض الموظفين . فى آخر إعلان عملناه تقدم إلينا ٦٠٠ شخص وقد وضعنا فيه شرطاً إغرائياً قلنا الموظف الذى يأخذ مثلا ٣٢ جنيهاً سيبدأ عندنا بأربعين جنيهاً حتى يمكننا أن نأتى بمجموعة من المحاسبين الذين يستطيعون أن يقودوا العمل المحاسبى فى الجمعيات التعاونية . وقد تقدم ٤٥٠ شخصاً نجح منهم ٣٠٠ إستلم منهم العمل ١٢ ثم إستقال منهم عشرة والسبب فى ذلك : صدور قانون الإصلاح الوظيفى الذى أعطى كل موظف درجتين ، وبذلك أصبح الاتحاد غير مفيد لهم .

لقد أبدت اللجنة تدقيقاً شديداً بشأن عدم إعتماد اللوائح . كيف لم تعتمد؟ إذن كيف كنا نعمل طوال خمس سنوات ؟ والأعجب أن الهيئة العامة للتعاون الزراعى تقول : إنها أرسلت خطاباً تعترض على هذا وأنا أقول لا ، لم يحدث ، ولم تأتنى خطابات ، ورئيس الهيئة الحالى والسابق كانا عضوين فى مجلس الإدارة وفى اللجنة التنفيذية ..

المزايا :

لقد تحدثوا عن المزايا التى يتمتع بها أعضاء مجلس إدارة الاتحاد ، فما هى هذه المزايا ؟ إن إحدى الصحف سمتهم أمراء الفلاحين . ونحن سعداء بهذا اللقب . نحن خدام الفلاحين . ما الذى يحدث ؟

لا بد أن تعرفوا ما هى مسئولية عضو مجلس إدارة الاتحاد التعاونى عضو مجلس إدارة الاتحاد التعاونى بحكم موقعه مضطر أن يشارك فى إجتماعات لجان التسويق على مستوى المحافظة ، وأن يحضر اللجان التى يشكلها السادة المحافظون ، وأن يحضر إجتماعات اللجنة الخماسية التى تنظر فى المخالفات

التى يرتكبها أعضاء التعاونيات ، مطلوب منه أن يزور بعض الجمعيات التعاونية والتعرف على مشاكلها وحلها ، وكلكم تعرفون « طبقاً للدستور والميثاق » أن ٤/٥ أعضاء مجالس إدارات الجمعيات التعاونية من صغار الفلاحين ، فهل يستطيع صغار الفلاحين أن يقوموا بكل ذلك ؟ أنه لو تخلف يوماً عن حقله لتعطل العمل ، لذلك فهو مضطر أن يستأجر عاملا يشتغل مكانه ، حين يحضر مجلس الإدارة . إذن فحينما يقرر مجلس الإدارة السابق ٣٠ جنيهاً تحت أى بند بدل إنتقال أو بدل طبيعة عمل أو بدل تمثيل لعضو مجلس إدارة الاتحاد الذى يمثل محافظة فهل هذا مبلغ كبير تطالب اللجنة برده ؟ ! إذن إعملوا عليهم حجوزات إدارية وادخلوهم السجن بتهمة التبديد لأنهم لا يملكون شيئاً ، فهم فلاحون فقراء . فأنى لهم أن يدفعوا ٩٠٠ جنيه لثلاث سنوات ، ومكافأة ٣٠٠ جنيه فى السنة وهذه المكافأة أولا شرعية ١٠٠٪ لأنها بقرار من الجمعية العمومية .

وقيل أننا لم نمكن الهيئة العامة للتعاون الزراعى من ممارسة الرقابة ، كيف يقال هذا مع أن المهندس محمود فوزى حتى ٣٠.١٢.٧٤ كان عضواً بمجلس إدارة وعضو اللجنة التنفيذية والرئيس التنفيذى ، ثم بعده الأخ محمد العبد وظل معنا مدة ؟ ولقد قدمنا للجنة محاضر كل جمعية عمومية وهى ثابتة وكان مندوب الهيئة يحضر الاجتماع ويتلو تقريره الهيئة ، وأتانى قبلها بيومين فى الجمعية العمومية الأخيرة وأعددنا الرد وتلى فى الجمعية العمومية إذن أين هى الرقابة التى منعناها ؟ لا داعى للافتراء بنا .

الرقابة :

وفيما يتعلق بالرقابة على النشاط التعاونى فانهم يقولون أن الاتحاد لم يشكل لجان الرقابة لا فى الجمعيات ولا فى الاتحاد ، وإننى أتساءل من الذى يملك أن يشكل لجان الرقابة .

أن لجان الرقابة فى مجال التعاون فى العالم ، وهذه نقطة مهمة جداً ، تقوم الجمعية العمومية فى اليوم المحدد لانتخاب مجلس إدارة الجمعية بانتخاب أعضاء هذه اللجنة فى نفس الاجتماع . إنما فى القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ لعبت السياسة فيه دوراً وأرادت مراكز القوى أن تنفذ للحركة التعاونية .

وللتاريخ فان صدور قانون التعاون ٥١ لسنة ١٩٦٩ كان الفضل فيه للمهندس سيد مرعى وأيده فى ذلك ووقف بجانبه الرئيس الراحل جمال عبد الناصر ، حتى تحصل عملية مواءمة سياسية .

مع أن التعاون المفروض فيه أن يكون بعيداً عن السياسة ، التعاون ليس سياسة . . . لقد قالوا أيضاً أن الاتحاد الاشتراكى هو الذى يعتمد قرارات الجمعية العمومية ، ولجنة الاتحاد الاشتراكى فى البلد فوق كل التعاونيات . قاوم المهندس سيد مرعى هذا ، ووقفنا بجانبه وقفة الأبطال فى هذا المجلس وفى هذا القاعة ، نواجه مراكز القوى دفاعاً عن حقوق الفلاحين ومكاسب الفلاحين التى أرادوا تزييفها ، وقالوا أن لجان المراقبة لا بد أن يدخلها الاتحاد الاشتراكى حتى يبقى الاتحاد الاشتراكى داخل اللعبة ، فلكى تتكون هذه اللجان فلا بد أن يرشح الاتحاد الاشتراكى واحداً ، ومجالس المحافظة إثنين ، والهيئة العامة للتعاون الزراعى واحداً ، والاتحاد التعاونى واحداً .

. ولقد أرسلنا خطابات إلى كل هذه الجهات لكى تتقدم بمرشحيها ولكن كانت كل جهة تعترض على مرشح الجهة الأخرى ، فمثلا كان الاتحاد الاشتراكى لا يوافق على ترشيحات مجلس المحافظة ، إذن فماذا أملك أنا ؟ ماذا أملك أنا فى تشكيل لجان المراقبة على مدى ٥٠٠٠ جمعية تعاونية فى مصر . إن هذه مسألة

أكبر منى يتدخل فيها الكبار لإنشائها ، وليست غلطة تحسب على أحمد يونس .

أيضاً اللجنة قست علينا حين تقول أنتم لم تنشئوا جهاز المراجعة . إذن فما الذى عملناه طوال ثلاث سنوات ؟ والاختلاسات والسرقات والانحرافات التى نضبطها كل يوم ونرسلها للنيابة ، من الذى يعمل كل هذه العمليات ؟ ضبط حسابات الفلاحين وتنقيتها ، إلزام بنك التسليف ألا يصرف قرشاً من حساب أى جمعية تعاونية إلا بشيك ، فهل بعد هذا لم نعمل شيئاً ؟ لقد دربنا ٢٥ ألف فلاح تعاونى فى مصر وأعدنا الثقة للفلاح فى الجمعية التعاونية ، وقدمنا دراسات للحكومات المختلفة ودخلنا معارك من أجل قضية أسعار الحاصلات الزراعية القطن ٣ مرات ، القصب ٤ مرات ، البصل ، الثوم ، الطماطم ، الخضار ، الفاكهة ، كل هذا . فهل بعد ذلك لا تذكر غير السيئات وغير أن أحمد يونس نزل « كتراكت » ؟ ! والله هذا حرام . . والله هذا حرام ولا يرضى الله ! إنما سنظل صامدين ، ونحن سنذهب إلى القضاء بقلوب مؤمنة واثقين من البراءة ، وسنتقدم للشعب لنيل ثقته ونحن على ثقة أن الشعب لن يتخلى عن المناضلين الشرفاء ، الذين قدموا حياتهم لمصر فى أحلك الظروف . إننا لسنا تجار كلام ولا « حواديت » لا ، نحن أصحاب مواقف كبيرة جداً جداً فى سبيل مصر ، لم أكن عميلا لمسئول أو ذيلا لمسئول ، أنا عميل لمصر فقط ، لنا مواقف ، ولنا تاريخ ، ولنا نضال ، كل هذا يذهب هدراً .

واستطرد رئيس الاتحاد قائلا أيها الأخوة :

أستطيع أن أتحدث الساعات ، بل والأيام ، وقبل أن أغادر هذا المكان

وأنا مطمئن تمام الاطمئنان لقراركم العادل ، أقول نحن نرحب بأن نقف أمام أية جهة قضائية لنجلو الأمر والحقيقة .

عضو آخر يتحدث عن البدلات والمكافآت :

. . . إننى أتولى منصب رئيس الجمعية التعاونية الزراعية لتسويق الخضر والفاكهة بالإسكندرية[1] منذ ١٩٧٠/٢/١٢ ، وقد قرر المجلس لى بدل إنتقال قدره ثلاثون جنيهاً شهرياً ، كما كان مقرراً للرئيس السابق . وقت أن كان إجمالى حجم التعامل للتسويق فى هذه الجمعية لا يتعدى ٤٠٠ ألف جنيه سنوياً تقريباً ، وحققت بعض موازناتها السابقة على تواجدنا فى المجلس خسارة تقدر بنحو ١٣ ألف جنيه .

ومنذ ١٩٧٠/٢/١٢ عملت بالتعاون الكامل مع الأخوة أعضاء مجلس إدارة الجمعية والعاملين بها ، ورفع حجم التسويق إلى ما يزيد على ٥٠٪ ، وذلك حتى عام ١٩٧٢ فقرر المجلس صرف بدل تمثيل لى قدره ثلاثون جنيهاً إعتباراً من ١٩٧٣/١/١ بالإضافة إلى بدل الانتقال الثابت وهو ثلاثون جنيهاً ، وذلك تقديراً من المجلس للجهود التى أبذلها فى خدمة الجمعية ، بالإضافة إلى ما أتحمله من نفقات .

ثم رأى المجلس بعد ذلك أن ألتقى بكثير من الأعضاء ؛ لأن حركة الجمعية قد إتسعت ونمت ، وبعد ذلك تقرر ضم بدل التمثيل إلى بدل الانتقال بحيث أصبح المجموع ستين جنيهاً شهرياً ثم رفع إلى مائة جنيه شهرياً منذ ١٩٧٣/٤/١٠

ولقد استفسر السيد مدير مديرية التعاون الزراعى بالإسكندرية عن مدى قانونية هذا الإجراء ، وهو ضم البدلين ، وجاءت الفتوى من الهيئة العامة للتعاون الزراعى برقم ٣٢١٥ بتاريخ ١٩٧٣/٢/١٨ نصها كالآتى :

---

(١) السيد النفسو عطا سليم .

السيد مدير مديرية التعاون الزراعى بالاسكندرية

تحية طيبة وبعد :

ورد كتاب المستشار القانونى للهيئة رقم ٢٩ المؤرخ فى ٢٨-١-١٩٧٣ بشأن موضوع ضم بدل الانتقال الممنوح للسيد عطا سليم إلى بدل التمثيل بقرار مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية بالإسكندرية ، يفيد بأنه قد إنتهى الرأى فى الموضوع بأن قرار مجلس الإدارة المشار إليه لا يتعارض مع أحكام القانون ، وقد وافق السيد المهندس رئيس مجلس الإدارة على ما انتهى إليه الرأى ، رجاء الإحاطة والعلم واتخاذ اللازم .

وبلغنا بهذه الفتوى ، وأودع أمانة المجلس صورة رسمية منها .

من ذلك يتضح أن ما نتقاضاه من مكافآت وبدلات لا يتعارض مع أحكام القانون وفقاً لفتوى السيد مستشار الهيئة العامة للتعاون الزراعى وهى الجهة الإدارية المختصة بالمراقبة على تنفيذ القانون ، وهنا أود أن أوضح أن المبلغ المذكور فى التقرير وهو ٢٦٠٠ جنيه منه ٢٤٠٠ جنيه تقريباً من الجمعية التعاونية الزراعية لتسويق الخضر والفاكهة وليس من الاتحاد ، وليس من المعقول أن يعمل إنسان منا عملا مستمراً فى وحدة إنتاجية وتسويقية ويتحمل مسئولية التضامن فى القروض من مؤسسة الائتمان التى تبلغ ٢٥٠ ألف جنيه سنوياً ثم يعمل مجاناً ، والدولة تسعى لربط الإنتاج بالأهداف ، والحمد لله قد حققت جمعيتنا الهدف الذى حددته الجمعية العمومية وذلك بفضل مجلس الإدارة وأعضائها والعاملين فيها .

أما بالنسبة لباقى البدلات التى نتقاضاها من الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى وهى فى مجملها حتى الآن وليس حتى كتابة تقرير الجهاز المركزى

لا تتعدى مبلغ ٢٠٠٠ جنيه ، ونحن على استعداد – رغم هذه الفتوى وهى من الجهة الإدارية المختصة والمسئولة – لردها فوراً إذا ما ثبت مخالفتها للقانون .

أما بالنسبة للجمعية المركزية بالاسكندرية فقد رأستها منذ إنشائها حتى الآن ، وكان رأس مالها عندما أنشئت ٨٤٤ جنيهاً فبلغ فى ١٩٧٥/١٢/٣١ ما يتعدى ١٨ ألف جنيه ، ولا أتقاضى من هذه الجمعية إلا ٥٠ قرشاً فى الشهر عبارة عن بدل حضور جلسة ، ولا أنسب الفضل فيما وصلت إليه تلك الجمعية إلى جهدى وحده فقد شارك فى تحقيق ذلك مجلس إدارة الجمعية والعاملون بها .

أما بالنسبة لعضويتى فى الجمعية التعاونية الزراعية العامة فاننى لم أحضر أى إجتماع لهذه الجمعية منذ عامين تقريباً ، وبالتالى فاننى لم أتقاضى منها أى بدلات إنتقال أو حضور جلسات ، وقد عرضت فكرة الاستقالة منها بسبب ما قيل من تعارض العضوية فى هذه الجمعية مع عضوية جمعية الخضر والفاكهة بالاسكندرية لأنها على نفس المستوى ، إلا أنه قد اتضح عدم وجود تعارض بينهما لأن جمعية الخضر والفاكهة بالاسكندرية ليست على مستوى الجمهورية ، وعلى الرغم من ذلك فاننى لم أحضر أى إجتماع للجمعية منذ عامين تقريباً ولم أتقاضى منها أية بدلات حضور أو خلافه .

اختصاصات نائب رئيس الاتحاد :

يقول البعض أننى نائب رئيس الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ولى إختصاصات رئيس الاتحاد وهذا غير صحيح .

فالنظام الداخلى للاتحاد لم يعط لنائب الرئيس أية إختصاصات وحتى فى حالة غياب الرئيس فان المادة (٢٧) من النظام

الداخلى للاتحاد التعاونى الزراعى المركزى تنص على أن يرأس الجلسة أكبر الأعضاء الحاضرين سناً ، واللائحة موجودة لدى الوزارة والهيئة والاتحاد ولم يكن لى أى إختصاص سوى مسئوليتى كعضو مجلس إدارة وكعضو لجنة تنفيذية ، ولكن رغم هذا فانى لا أتنصل من المسئولية .

إن المادة (٢٧) من اللائحة الداخلية للاتحاد تنص على أنه « فى حالة الضرورة يجوز أن يدعى إلى إجتماع غير عادى بدعوة يوجهها رئيس المجلس أو السكرتير فى حالة غياب الرئيس أو بناء على طلب ﻫ أعضاء المجلس أو الرئيس التنفيذى أو المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة (التى حلت محلها الهيئة العامة للتعاون الزراعى) على أن يرفق بالدعوة فى هذه الحالة جدول الأعمال ويكون الانعقاد قانونياً إذا حضرت الأغلبية المطلقة لمجموع أعضاء المجلس ، ويرأس الجلسة الرئيس أو أكبر الأعضاء الحاضرين سناً فى حالة غيابه ، ويصح إنعقاد المجلس فى مقر الاتحاد بشرط حضور جميع الأعضاء وتوجيه الدعوة إليهم قبل الجلسة مرفقاً بها جدول الأعمال ، وتصدر قرارات المجلس بأغلبية الأصوات للأعضاء الحاضرين وإذا تساوت الأصوات يرجح الرأى الذى فى جانبه رئيس الجلسة » .

محاضر الجلسات :

وهناك نقطة على جانب كبير من الأهمية أو أن أنبه إليها السيد المهندس وزير الزراعة والرى ، إذ أنه يجب إثبات محضر الجلسة وقراراتها فى دفتر محاضر الجلسات فى نهاية كل جلسة وأن يبين فى المحضر أسماء أعضاء المجلس الحاضرين والقرارات الصادرة وعدد الأصوات التى حاز عليها كل قرار ، وأن يوقع عليه جميع الأعضاء الحاضرين ، أما صور المحاضر ومستخرجاتها فيوقع عليها رئيس الجلسة والسكرتير ، ولا يجوز عمل صور من المحاضر

بأى حال من الأحوال ما لم تكن مثبتة وموقعاً عليها فى دفتر محاضر الجلسات ، وما لم تكن مطابقة تماماً للمحضر المثبت فى الدفتر ويجب أن تبلغ صور محاضر الجلسات إلى :

١ ـ المؤسسة المصرية العامة التى أصبحت الآن الهيئة العامة للتعاون الزراعى .

٢ ـ وزارة الإدارة المحلية .

٣ ـ اللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى .

٤ ـ وزير الزراعة والإصلاح الزراعى . وذلك خلال عشرة أيام من تاريخ الاجتماع .

أى أن هناك أربع جهات مسئولة حددتها اللائحة الداخلية للاتحاد التعاونى فى المادة (٢٧) منها ، وهذه الجهات الأربع هى الجهات المسئولة التى ينص النظام الأساسى للاتحاد على إبلاغها بقرارات المجلس ومحاضر جلساته .

فكيف يمكن أن أحاسب أو أن يحاسب مجلس الإدارة الذى يضم من بين أعضائه الخمسين حوالى ٤٥ فلاحاً على اللوائح وعلى الأخطاء والمخالفات ؟ وما لم يكن لأى من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد مخالفات شخصية أو إنحرافات أو سرقة أو إختلاس فإن هذه الجهات المختصة هى المسئول الأول عن الأخطاء لأنها هى التى كان يجب أن تنبه إلى الخطأ فيصحح ، ولا تنتظر طوال خمس أو ست سنوات منذ إنشاء الاتحاد دون محاسبة ثم تأتى لتحاسبنا الآن مع أننا لم نسمع ولم نرى أى إعتراض من أى جهة منها طوال هذه المدة .

وعلى الرغم من أن هذه هى وجهة نظرى إلا أننى سبق أن اعترضت على أسلوب العمل فى الاتحاد التعاونى وذلك عند مناقشة بيان الحكومة التى كان يرأسها السيد الدكتور عزيز صدقى ، وكان إعتراضى من فوق هذا المنبر ووصلت فى الاعتراض إلى المطالبة بحل الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، وذلك ثابت فى مضابط المجلس ، ومع ذلك لم يتحرك أحد من المسئولين .

ثم إعترضت فى إجتماع حضره السيد الدكتور محب زكى وزير الزراعة السابق على المنتدبين من وزارة الزراعة والهيئات الأخرى وعلى المعينين من أصحاب المعاشات .

وبالفعل إمتنع مجلس إدارة الاتحاد عن إنتدابهم أو تعيينهم وتم الاستغناء عنهم ، وقد نتج عن إثارة هذا الموضوع إعتراض كثير من الزملاء فى بعض المحافظات . وكذلك تكلمت فى إجتماع إستمر أربع ساعات وحضره السيد الدكتور وزير الزراعة السابق — عن العمولات واعترضت على أوجه المصروفات وقد شكلت لجان لبحث هذا الموضوع ولكننا لا ندرى ما انتهت إليه تلك اللجان .

هناك نقطة أجد نفسى مع الأسف مضطراً إلى إثباتها هنا وهى أننى طلبت أمس الأول الاطلاع على دفاتر محاضر مجلس إدارة الاتحاد ولكننى لم أمكن من ذلك ، وإننى أشك أن هناك عملية تجرى لنسخ هذه المحاضر منذ أن أثير موضوع الاتحاد التعاونى ، لذلك فاننى أطالب بالتحفظ الفورى على دفاتر محاضر إجتماعات مجلس الإدارة وعلى محاضر الجلسات والتوقيعات الموجودة بها .

أيها الأخوة الأعضاء :

على الرغم من أنني كنت على خلاف مع السيد العضو أحمد يونس حول أسلوب العمل فى الاتحاد إلا أن هناك كلمة حق يجب أن تقال وهى أنه لولا وجود أحمد يونس ما كان هذا الاتحاد هذه قولة حق لا مراءاة فيها. لقد كنت على خلاف مع السيد العضو أحمد يونس حول أسلوب العمل فى الاتحاد التعاونى منذ فترة طويلة ، فقد كان الاتحاد التعاونى الزراعى يشغل نصف حجرة فى الاتحاد الاشتراكى ولا تتوفر له أية إمكانيات وتتولى الهيئة العامة للتعاون الزراعى كل عمله ، كما أن كل المستندات الخاصة به كانت فى تلك الهيئة ، وبعمل أحمد يونس وجهده ونضاله واتصاله بالأجهزة التعاونية وبالتعاون مع أعضاء مجلس الإدارة إستطاع أن يصل الاتحاد التعاونى الزراعى إلى ما وصل إليه الآن .

وفى ختام كلمته أن أحمد يونس وكذلك مجلس الإدارة ليسا مسئولين عما حدث من مخالفات تنظيمية أو لائحية ، اللهم إلا إذا نسب لأحد من أعضاء مجلس الإدارة إنحراف أو إختلاس ، فكل منا يرحب باحالة التقرير إلى النيابة العامة للتحقيق فيما تضمنه من أحداث إلا أنني أرى أن تضاف إلى التوصيات التى تضمنها التقرير توصية نصها « على السيد الوزير المختص تعديل اللائحة التنفيذية فى الانتخابات القادمة لمجلس إدارة الاتحاد بحيث تختار كل محافظة ممثلها فى المجلس وألا تتم الانتخابات على مستوى الجمهورية سواء بالنسبة للاتحاد التعاونى الزراعى أو بالنسبة لكل الجمعيات النوعية ، وشكراً لكم ، والله يوفقكم .

آراء عضو آخر :

يمكنني أن أقرر – وأشهد الله – أنه منذ عضويتي في مجلس[1] إدارة الاتحاد ولجنته التنفيذية لم تعرض موضوعات تخالف نصاً صريحاً لأحكام قانون التعاون الزراعي . وكانت جميع القرارات متفقة تماماً مع أحكام القوانين واللوائح ، أما عن تقرير اللجنة موضوع المناقشة ، فبالنسبة للقسم الثاني المتضمن مخالفة النظام الأساسي للقانون أقول أن المسئولية الكاملة على المخالفة تقع على المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة وهي هيئة التعاون الزراعي حالياً باعتبارها الهيئة التي أقرت وسجلت هذا النظام الأساسي الذي يعتبر بعد نشره في الوقائع المصرية واجب التنفيذ من الناحية القانونية ، أما بالنسبة لما يقال عن مسئولية مجلس الإداره الحالي عن الاستمرار في تنفيذ أحكام هذا النظام الأساسي بالرغم من تنبيه الهيئة العامة للتعاون الزراعي ، وقد ورد ذلك في تقرير اللجنة ، فانني أؤكد بأن هذا التنبيه المقول به لم يرد إلى مجلس إدارة الاتحاد أو إلى اللجنة التنفيذية .

أما بالنسبة للملاحظة التي أبداها الجهاز المركزي للمحاسبات في هذا الشأن ، فقد أخذت تلك الملاحظة في الاعتبار ، وجرت في سنة ١٩٧٥ مناقشات بشأن تعديل النظام الأساسي واللوائح ، وانتهى الرأى إلى إرجاء تلك التعديلات إلى أن يتم إصدار القانون الجديد للتعاون الزراعي حتى تكون اللوائح متفقة مع الأحكام التي سوف يتضمنها القانون الجديد والذي كان ينبغي أن نكون قد إنتهينا من إعداده الآن .

وأشير هنا إلى أن جميع قرارات اللجنة التنفيذية كانت تعرض على مجلس الإدارة ، وكانت تجرى مناقشة بعض القرارات

---

(١) السيد العضو المأمون صالح مشالى .

التى يرى بعض الأعضاء ومن بينهم الأعضاء المعينون – مناقشتها، وقد عين هؤلاء الأعضاء للافادة بعلمهم وخبرتهم ، لأن الفلاحين وخاصة صغارهم يشكلون الأغلبية الكبرى من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ولست أدرى هل يطلب من الفلاح الذى جاء من الغربية أو المنوفية أو أسوان أو قنا أن يعرف القانون وأحكامه واللوائح وضوابطها . وأعتقد أن المسئولية الكاملة تقع على المعينين سواء أمام الحكومة أو أمام الشعب وإننى أقول أن السيد رئيس مجلس إدارة هيئة التعاون الحالى لم يعترض والمضابط تسجل ذلك – على أى قرار عرض على سيادته ، وإن كان فعلا قد أثار مناقشة بشأن بعض الموضوعات وبالنسبة للتعيينات فاننى أذكر أن التعيينات قد وقفت إعتباراً من أول يناير ١٩٧٦ .

أما بالنسبة للتوصيات التى إنتهت إليها اللجنة ، فاننى أقرر هنا أنها بذلت جهداً مشكوراً ، وإننى أوافق على ما ورد بهذه التوصيات وإن كانت لى ملاحظات بالنسبة للبند الثالث هو المتعلق برد المبالغ ، فاننى أقترح ، وقد إضطرب حل الخلاف بعد ما جاء بكلمة السيد العضو عطا سليم ، أن يحال الموضوع الخاص ببدلات التمثيل والمكافات وصرف التعويضات لأعضاء مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية إلى مجلس الدولة للافتاء فى مدى قانونية تلك البدلات والتعويضات . إننى أقرر هنا أننى شخصياً على إستعداد كامل – وأعتقد أن باقى الزملاء يوافقوننى فى هذا الاستعداد – لرد هذه البدلات جميعها إذا ما تبين عدم قانونيتها . والله الموفق إلى ما فيه خير هذا الشعب بقيادة الرئيس المؤمن محمد أنور السادات ، وشكراً .

رأى عضو مجلس إدارة آخر :

بغير أن أدخل فى التفصيلات ودون تكرار لما قاله السادة الزملاء(*) ، أود أن أوضح بالنسبة للقسم الثانى فى التقرير والذى يتعلق بالمخالفات القانونية والتنظيمية ، والتى أدرج فيها الكثير من المخالفات ، أن الاختلاف فى تفسير القانون جائز دائماً ، ولكل وجهته القانونية فى التفسير .

ولكن ألم يكن أمام اللجنة الموقرة اللائحة التنفيذية التى صدرت بقرار من وزير الزراعة وجميع وحدات البنيان الملتزم باللائحة التنفيذية لأنها مكملة للقانون ؟ فلقد جاء فى اللائحة التنفيذية فى المادة ٨ ما يأتى :

تتولى الإدارة المختصة بالمؤسسة فحص طلب الشهر ومراجعة المستندات المشار إليها فى المادة السابقة ، وهى نسخ النظام الأساسى ، من الناحية الموضوعية ، ثم تحيله مرفقاً به هذه المستندات إلى إدارة الشئون القانونية لاستيفائها ومراجعتها من الناحية القانونية ، فاذا كانت الأوراق مطابقة للقانون قامت باتمام إجراءات الشهر ، وقد تم إرسال النظام الأساسى من المؤسسين إلى جهة قانونية وفيها مستشارون وهى مجلس الدولة ، وقد راجع مجلس الدولة النظام الأساسى مراجعة دقيقة وتمت مطابقته على القانون . وهنا أقول أن ما جاء بالتقرير من أن النظام الأساسى فى معظم ما جاء به مخالف لنص القانون غير مطابق للحقيقة ، وأقول أن القانون موجود واللائحة التنفيذية للقانون موجودة .

لقد جاء فيما يتعلق باللائحة التنفيذية المخالفات المتعلقة باللوائح التنظيمية ، وفيما يتعلق بهذه المخالفات أقول ، أن الاتحاد التعاونى أصدر عدة لوائح عام ١٩٧٢ وجاء فى التقرير أن الاتحاد لم يلتزم بنص القانون أو باللوائح ، وهنا أقول هذا هو قانون التعاون ،

(*) السيد العضو ناصف طاحون .

وهذه هى اللائحة التنفيذية نود أن نعرف أى نص فى القانون أو فى اللائحة التنفيذية يجزم بأن لوائح الاتحاد فيما عدا لائحة شئون العاملين تعتمد من الوزير المختص ، هذا هو القانون ، وهذه هى اللائحة التنفيذية ، ولكن ما يقال من تفسير وإجتهاد فى التفسير لا يمكن أن يعد مخالفة . أما لائحة شئون العاملين فقد صدرت وتقدم بها الاتحاد فى ١٧-٢-١٩٧١ ، ولم تصدر هذه اللائحة إلا فى سنة ١٩٧٣ . كذلك هناك لوائح نص عليها القانون على أن تصدر سنة ١٩٦٩ وهى ما جاء بالمادة ٥٨ من أن تصدر لائحة تنفيذية تحدد طريقة وأسلوب قيام جهاز المراجعة ، ولكنها لم تصدر حتى الآن . أما بالنسبة للوائح التنظيمية فقد قام الاتحاد فى سنة ٧١ ، ١٩٧٣ بدون موارد مالية ، ولم يكن هناك ما يدعو إلى اللوائح التنظيمية ، وحينما بدأت موارد الاتحاد فى الت... منذ نوفمبر سنة ٧٢ ، سارع الاتحاد إلى وضع اللوائح ال... وقد إشترك فى وضع هذه اللوائح كل أو معظم ممثلى وزارة الزراعة والفنيين فى الهيئة العامة للتعاون الزراعى ، وقد أخطرت بها الجهة الإدارية وأخطر بها الوزير المختص .

المخالفات المالية والإدارية :

ولا أريد أن أطيل فى هذه النقطة بل أنتقل إلى القسم الثالث وهو المخالفات المالية والإدارية التى وردت بالتقرير ، الحقيقة أنه جاء به – ويؤسفنى أن أقول هذا الكلام – أن اللجنة الموقرة ثبت لها صحة الملاحظات المذكورة التى تكشفت للجهاز المركزى للمحاسبات عن أن الشهادة اللازمة بعدم التصرف فى العقار لم تصدر ، واللجنة كان عملها ، فى شهر يوليو سنة ١٩٧٦ وهذه الشهادة صادرة من جهة حكومية فى شهر يوليو سنة ١٩٧٥ . إننى فى حيرة كيف أن اللجنة تقر بصحة ما جاء فى تقرير الجهاز المركزى من عدم وجود

الشهادة والشهادة صادرة من البنك العقارى المصرى بتاريخ ١٩٧٥/٧/١٦ وقدمت هذه الشهادة للجنة للاطلاع عليها .

وكذلك بالنسبة لأرصدة البنوك . فقد جاء فى التقرير أن أرصدة البنوك لم يتح الاطلاع عليها ، والاتحاد لا يتعامل إلا مع بنك التسليف وهذا البنك قدم كشوف حساب حتى ١٩٧٤/١٢/٣١ وهى مطابقة لما جاء بالموازنة ، واطلع عليها الجهاز المركزى أثناء مراجعة التقرير سنة ١٩٧٥ ولا أتصور أن اللجنة تقول بأنها تأكدت من صحة هذه الملاحظات وهذه كشوف الحساب مؤشر عليها من الجهاز المركزى سنة ١٩٧٥ . ولم تتناولها ملاحظات سنة ١٩٧٥ أين محاضر جرد العهد المستديمة ؟ محاضر الجرد موجودة وقدمت صورة منها للجنة . ميزان مراجعة الأرصدة . لا أتصور — ومعظم أو بعض أعضاء هذا المجلس لهم دراية وخبرة بالأعمال المحاسبية —

كيف يتم تصوير موازنة أو حساب أرباح وخسائر دون أن يكون هناك ميزان مراجعة بالأرصدة ، فميزان المراجعة موجود والأكثر من هذا هو السجلات ، سجل الأصول الثابتة لم يستكمل الأصول الثابتة للاتحاد لا تزيد على المبنى ، والأثاث الموجود به ، والسيارات .

وأنا رجل عملت بالقطاع العام وما زلت أعمل به ولا أقول إنى أتحدى — حتى أكون هادئاً فى التعبير — إن كان هناك فى أى شركة من شركات القطاع العام فيما عدا شركة الحديد والصلب على مستوى الجمهورية سجل معد للأصول الثابتة مبين به الأثاث ، ولكن على الرغم من هذا فان السجل موجود بالاتحاد وطلبنا من الجهاز المركزى الاطلاع عليه واطلع الجهاز المركزى إلا أنه أشار بأن هذا السجل لم يختم ، وهذا هو الثابت فى ملاحظات سنة ١٩٧٥ ، السجل موجود ولكنه لم يختم .

سجل رأس المال :

أيضاً سجل رأس المال قد يفهم أى شخص أن سجل رأس مال الاتحاد عبارة عن مساهمين وأسهم ، الاتحاد لم يصدر سهماً واحداً وكل رأس المال المدفوع فى الاتحاد هو من ٦ جمعيات من المؤسسين له . هذه الجمعيات الستة مسجلة فى سجل ومسجل أيضاً فى السجل رأس المال تحت الاكتتاب وهو ممثل باقى الجمعيات المركزية على مستوى المحافظة وبعض الجمعيات النوعية ، أى أن الأعضاء الموجودين بالاتحاد لا يزيد عددهم على ٢٦ عضواً أى أن رأس مال الاتحاد ليس عن طريق الأسهم حتى تكون له سجلات وجداول الأسهم وأسماء من يملكونها أو من إنتقلت إليهم ملكيتها .

أن عدد المساهمين فى الاتحاد التعاونى بنص القانون هو ٢٨ شخصاً من بينهم ٦ سددوا و٢٢ لم يسددوا . وعلى الرغم من أن السجل موجود واطلع عليه الجهاز المركزى للمحاسبات ، وجاء فى تقريره عام ١٩٧٥ أن السجل غير مختوم ، فقد أوردت اللجنة فى تقريرها « وترى اللجنة أن هذه الملاحظات تعد من المخالفات الجسيمة للأصول المحاسبية والمالية العامة وأن إستمرارها سنوات متتابعة يدل على مدى الخلل فى الشئون المالية للاتحاد » أن المستندات موجودة ، وقدمت إلى اللجنة وكنت أتمنى أن تطلع عليها وأن يؤخذ هذا فى الاعتبار .

صرف مبالغ دون مستندات :

النقطة التالية وهى الخاصة بصرف مبالغ دون مستندات : لقد جاء فى تقرير اللجنة عن موضوع ثمن شراء سيارات الاتحاد ، أن تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات تضمن أنه قد تأكد من أن الصرف على شراء سيارات الاتحاد التعاونى الزراعى قد قامت به الهيئة العامة التعاون الزراعى وأن

الجهاز المركزى للمحاسبات قد تحقق من سلامة إجراءات الشراء ، ومن وجود مستندات بالهيئة فيما عدا الألفى جنيه التى لم يعثر لها على أية مستندات .

إننى وبكل أسف أقول إن إخواننا المراجعين مروا على هذه العملية بسرعة لأنهم ناقضوا أنفسهم ، فالمبلغ الموجود هو ٣٤٨٢٠ جنيهاً و ٣١٣ مليما فقالوا أن مبلغ ٣٢٠٠٠ جنيه ثمن شراء سيارات أى أن الباقى نحو ٢٨٠٠ جنيه ، ولكنهم لم يقولون فى تقريرهم أنهم ٢٠٠٠ جنيه ، أن المستندات الخاصة بهذا المبلغ موجودة وهى بـ ٢٨٢٤ جنيهاً وقدمت اللجنة للاطلاع عليها وإننى أقول أن اللجنة قررت أن هذا الموضوع سليم ولا داعى لها وأعيدت هذه المستندات ولا أعرف لماذا جاء فى التقرير أنها مخالفة من المخالفات الجسيمة ، إننى أكرر أن المستندات الخاصة بتسوية مبلغ الـ ٣٤٠٠٠ جنيه موجودة ، ويمكن أن نصورها ونودعها المجلس ، لأنها مستندات خاصة بالاتحاد ، وكما قلت لقد قالت اللجنة أنها مقتنعة بسلامة هذه العملية . النقطة الأخرى والمتعلقة بالمبالغ المنصرفة على التدريب إننا نقول أن هناك بعض المبالغ الخاصة بهذا الموضوع لم يتحقق من وجود مستندات لها ولذلك — وقبل أن يراجع الجهاز المركزى للمحاسبات هذا الموضوع — عندما عرض الأمر على مجلس إدارة الاتحاد التعاونى إتخذ قراراً بالتحقيق الفورى مع المسئولين ، وتم فعلا التحقيق وتم مجازاة عدد من العاملين ، وأننا نرحب بتحويل هذا الموضوع النيابة العامة .

أن البيانات المحاسبية موجودة ويوجد مستندات عن كل نقطة ، إننى وحتى لا أدخل فى التفاصيل ، أقول لقد ناقشت اللجنة هذا الأمر ، ولكن ليس هذا من الأخطاء الجسيمة للأصول المالية والمحاسبية ، إن هذه الأخطاء عادية وتحدث فى أى مؤسسة وفى أى قطاع ، وما كان يجب أن يقال عن كل خطأ أنه جسيم ومخالف للأصول المالية والمحاسبية .

حساب الإيرادات والمصروفات :

لقد جاء فى تقرير اللجنة — وأنا لا أتعرض لفحص الجهاز المركزى للمحاسبات لأن الجهاز مفروض عليه أنه قد اطلع على حساب الإيرادات والمصروفات عن السنة المالية ورأى عديدا من الأخطاء — أنه قد تبين للجنة صحة ملاحظات الجهاز المركزى وهى تدل على الخلل فى الأوضاع والتصرفات المالية للاتحاد فضلا عن الإسراف فى أمواله . . . » .

أما عن تحميل مصروفات فى حسابات أخرى فأقول هنا أننى أود أن يرد الجهاز المركزى للمحاسبات على اللجنة لأنه قد تأكد من قيد هذه التعديلات والتصميمات فى موازنة ١٩٧٥ ، ويكفى أن أضع تقرير سنة ١٩٧٥ فى مضبطة الجلسة للتأكد من أن الجهاز المركزى للمحاسبات فى مراجعة عام ١٩٧٥ أشار إلى أن هذه التعديلات ليست ملاحظات لأنه تمت تسويتها ، وهذا يتم فى كافة الموازنات ، فمصروفات تحمل على أساس أنها لم تنفق ثم ترد هذه المصروفات وتستنقص من بند المصروفات فى السنة المقبلة ، وهذه ليست بدعة فى كل النظم المحاسبية ولا شبهة على هذا .

وبالنسبة لزيادة رصيد العهد ، عهد أعضاء مجلس الإدارة . فلقد جاء فى تقرير اللجنة أنهم أربعة أعضاء ، وهذه العهد تخصم منهم بأقساط وتم سدادها بالكامل عام ١٩٧٥ ، لقد كنت أتمنى من اللجنة الموقرة أن تتأكد من هذا بدلا من أن تقول أن هذا من الأخطاء الجسيمة والمخلة بالنظم المالية والمحاسبية .

أما عن زيادة رصيد العهد تحت التحصيل فى الموازنة والبالغ قدره ٤٨٠١١ جنيهاً و ٢٩٢ مليما . فأقول لقد ذكر الجهاز المركزى للمحاسبات مشكوراً أن العهد تحت التحصيل ، قد زادت إلى ٤٨٠١١ جنيهاً وذكر أن

عدداً من العاملين تمت إستقالتهم وألغى إنتداب عدد آخر ، وعليهم عهد وهذا يحدث فى جميع الأماكن وجميع المواقع . إننى أقول بأن زيادة رصيد العهد إلى هذا الرقم يرجع إلى إعطاء سلف للعاملين فى الاتحاد لشراء موتوسيكلات يستخدمونها فى تنقلاتهم .

أما عن موضوع صرف مبالغ تعادل مرتب شهر من الإدخار لجميع العاملين فى الاتحاد فأقول إننى أضع أمام المجلس الخطابات المتبادلة بين الاتحاد والهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية عندما صدر القرار الجمهورى بصرف مرتب شهر للعاملين من حساب الادخار ، ونص القرار على الصرف حتى لو صرف بالزيادة ، على أن يسترد الزيادة من مرتبه ، فما كان من الاتحاد إلا أن سارع بصرف الشهر ، ثم طلبنا من هيئة التأمينات دفع المبلغ إلا أنها تأخرت والمكاتبات الدالة على ذلك موجودة ، وباقى المبلغ تم تسويته مع هيئة التأمينات الاجتماعية وخصم فى السنة التالية ومذكور فى الميزانية أن هذا مستحق على هيئة التأمينات الاجتماعية ويحدث مثل هذا فى جميع المصالح الحكومية . وليس فى هذا خطأ حسابى وخلل فى الأصول المحاسبية كما قالت اللجنة فى تقريرها .

أما عن صرف مبلغ ٢٩٥٠٠ جنيه بصفة قروض وكذلك صرف مبلغ ٣٠٠٠ جنيه إعانة للجمعيات المركزية بالجيزة . فأود أن أشير إلى أن اللجنة ذكرت أن مبلغ الـ ٣٠٠٠ جنيه إعانة ، أنه ليس إعانة ولكنه قرض بفائدة ٢٪ و ٢٩٥٠٠ جنيه هو قرض بفائدة ٣٪ من صندوق عمال الزراعة .

أنهم يقولون أن المخالفة هنا لأننا أقرضنا هذه المبالغ قبل أن تصدر اللائحة . أن اللائحة تصدر من الوزير المختص ، وهى لم تصدر حتى الآن ، فهل أجمد المبالغ الموجودة دون أن أستثمرها بفائدة ٣٪ لصالح الصندوق ؟

هل أجمد المبالغ من أجل أن اللائحة لم تصدر أم أنه إذا لاحت فرصة لاستثمارها بفائدة لصالح نفس الصندوق . فانني أستثمرها ؟ الحقيقة أنني فى حيرة من هذا الكلام .

شئون العاملين :

وبالنسبة للمخالفات المتعلقة بشئون العاملين ، أعتقد أن الأخ أحمد يونس تناولها بالتفصيل وتحدث عنها إلا أنني أرد على أساس أن اللجنة وافقت على ما ارتآه الجهاز المركزى للمحاسبات فى هذا الشأن ، وهى عدم إستيفاء مسوغات التعيين .

وأنني أقول أن الاتحاد له مكرمة فى هذا أنه شكل لجنة على أعلى مستوى من وزارة الزراعة ومن بنك التسليف ، ومن الهيئة العامة للتعاون الزراعى ، ومن الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وظل كل هؤلاء يعملون مدة ٣ أشهر ، فنظموا كافة مسوغات التعيين وكافة ملفات الموظفين وتم تسكينهم على درجات وتم وضعهم وصرف الفروق لهم ، وأعتقد أنه غير مقبول ، بعد أن فحصت كل هذه الجهات ، أن أقول أن المسوغات غير مستوفاة.

إنني لا أتعرض للمعينين ولا أتعرض للمزايا المالية وأعضاء مجلس الشعب لأن هذه أشياء يحددها القانون ولكن يبقى لى ملاحظة وهى أنه جاء فى تقرير اللجنة الموقرة فى ص ٣٥ — وبكل أسف — ورود هذه الملاحظة .

ولم تعرض على الجمعية العمومية أية تقارير خاصة بالرقابة عليه من الهيئة العامة للتعاون الزراعى .

لا أعرف من أين تبين اللجنة هذا ، هذه هى تقارير الجهة الإدارية وهى هيئة التعاون عن موازنات ٧١ ، ٧٢ ، ٧٣ ، ٧٤ ، ٧٥ .

أما ما يقال من أن هذه التقارير لم تعرض على الجمعية العمومية فقد أخطأ الأخ عطا سليم خطأ كبيراً إذ يقول أن المحاضر يجب التحفظ عليها . . . ها هى محاضر الجمعيات العمومية فى الدفاتر وعن كافة السنوات ولقد تم عرض تقارير الهيئة العامة للتعاون التى هى الجهة الإدارية بواسطة ممثل الهيئة وتليت فى الجمعية العمومية ونوقشت وثبت ذلك فى كل محاضر الجمعية العمومية .

لذلك لا أعرف كيف تبين للجنة أن التقارير لم تطرح ، على الجمعية العمومية ، كذلك لا أعلم كيف تبين للجنة أن الاتحاد لا يمكن جهات الرقابة من هذه الأشياء كلها ، فالجهة الإدارية موجودة وهذه هى تقاريرها عن السنوات الأربع والرد عليها ، وهذه هى محاضر إجتماعات الجمعية العمومية فى دفاتر محاضر الجلسات أثبتت تلاوة التقارير فيها ومن الذى تلاها ، بالإسم ، وموافقة الجمعية العمومية على الرد الذى جاء عليها وعلى التقارير ، ولا أعرف لماذا أخذت اللجنة هذا الوضع .

الحقيقة أقول أنه ، جاء فى التوصيات أن مجلس الإدارة سيرد كل المبالغ التى حصل عليها ، وإننى أطالب أن يحال هذا الموضوع إلى الجمعية العمومية لمجلس الدولة وهى الجهة التى تستطيع أن تحدد مدى قانونية صرف هذه المبالغ من عدمه ، فاذا قررت هذه الجهة فاننا نقبل القرار .

أيها الأخوة :

لقد أوضحت عدة نقاط فى التقرير لم تكن مثبتة أو لم يتناولها التقرير ، وكذلك إنصافاً للحق أرى أن المجلس لا يمكن أن يأخذ الموضوع بهذه العملية ، فالمخالفات الجسيمة التى ذكرت ليست مخالفات جسيمة وهذه مستنداتها ، لذا أرجو أن يعاد التقرير فى ضوء هذا الكلام على أساس أن

الحقيقة لا بد أن تتضح للرأى العام لأننا اليوم نتحدث ونقدم مستندات بالملاحظات التى وردت وعلى اللجنة أن تأخذ هذا فى الاعتبار وترد التقرير وتعاد صياغته .

أما عن التوصيات التى تضمنها التقرير ، فاننى أعرف أن المجالس سيوافق عليها فى نهاية الأمر ، ولكن إحقاقاً للحق لا بد من الأخذ فى الاعتبار ملاحظاتى التى وردت فى النواحى المالية لأنها أخطر ما يكون وأنا لا أصفها بالجسامة علماً بأن مستنداتها موجودة ، وشكراً .

ملاحظات عضو بالمجلس على تقرير اللجنة :

أن اللجنة الخاصة التى شكلها المجلس الموقر لبحث الموضوعات المتعلقة بالاتحاد التعاونى المركزى بذلت جهداً واضحاً فى تقصى كل ما أثير حول هذا الاتحاد ثم خلصت (*) من ذلك إلى توصيات محددة لا شك أنها توصيات موضوعية ، ولكن لى بعض ملاحظات على هذا التقرير ألخصها فيما يلى :

النقطة الأولى :

واضح أن هناك تقصيراً سياسياً من السادة وزراء الزراعة وهم مسئولون بحكم مناصبهم الوزارية عن الإشراف على هذا الاتحاد وعلى إعتماد اللوائح التنظيمية له وعلى مراجعة واعتماد قرارات مجلس الإدارة لهذا الاتحاد وهذا عمل سياسى للسادة الوزراء وهم يعلمونه تمام العلم ولكنهم للأسف الشديد لم يؤدوا هذا العمل كما كان يجب أن يؤدى وهناك ملاحظة واضحة وأن كانت اللجنة قد مرت عليها مروراً عابراً وركزت على الموظفين التنفيذيين ثم مرت مروراً سريعاً على المسئولية الوزارية وهى شىء واضح وضوح

(*) السيد العضو مصطفى كامل مراد .

الشمس هذه الملاحظة تتعلق بعدم إصدار الحكومة اللائحة التنفيذية للبنوك طبقاً لقانون البنك المركزى ، وبذلك أصبح قانون البنك المركزى معطلا منذ سنة وثلاثة أشهر . أن اللوائح التنفيذية يجب أن ينص فى القوانين على أن تصدر فى مدة معينة لا تتجاوز بضعة أشهر من تاريخ صدور القانون وإلا أصبح هذا القانون — شأنه كغيره من القوانين — معطلا بلا تنفيذ .

هذه الملاحظة كان يجب أن تركز عليها اللجنة ولكنها كانت مجاملة للوزراء ومرت عليها وعلى مسئوليتهم الوزارية مراً سريعاً ، ولكن وهى لجنة برلمانية كان يجب أن تركز على المسئولية الوزارية وأن توضح مسئولية كل وزير فى الفترة التى تولى فيها أعمال الوزارة ، الوزير لا يراجع ولا يعتمد قرارات مجلس الإدارة أين وكلاء الوزارة التابعين له ؟ ألا يعلمون أن هناك إتحاداً تعاونياً يجتمع طبقاً للقانون مرة فى الشهر ويتخذ قرارات . أين مديرو مكاتب الوزير ؟ أين المتابعة ؟ ألا يوجد وكيل وزارة للمتابعة فى كل وزارة ومن المفروض أن يرسل لرؤساء المؤسسات والهيئات التابعة للوزير ويطالبهم بموافاته بمحضر مجلس الإدارة والقرارات التى إتخذها ، وأن يحدث ذلك تلقائياً ، ولكن هذا لم يحدث فلماذا ؟ هل هناك حالة خوف من أحمد يونس أم ماذا ؟ لو كان الوزير يعتمد قرارات مجلس الإدارة شهرياً ، لم يكن هذا ليحدث ، وكان يستطيع أن يتلافى الأخطاء والمخالفات ، ولكن ما حدث يؤكد أنه لم تكن هناك متابعة وزارية .

والنقطة الثانية :

وكيل الوزارة المسئول عن مكتب الوزير لماذا لم يصدر اللائحة التنفيذية لهذا الاتحاد ؟ إن مجلس الإدارة مفروض فيه أن يقترح على الوزير مشروعاً للائحة التنفيذية به ، فاذا لم يقترح فعلى وكيل الوزارة المسئول عن مكتب

الوزير أن يعد اللائحة التنفيذية ويرسلها إلى مجلس الدولة وهذه سلطة الوزير — لأن الوزير كما يبدو من القانون هنا أنه رئيس لهذا الاتحاد لأنه يحضر إجتماع مجلس الإدارة وتكون له الرئاسة — فواضح جداً أن الوزير له مسئولية معينة قبل هذا الاتحاد بدليل أنه يرأس إجتماعاته . هذه ناحية واضحة جداً ونحن ننبه إليها ، ليس بالنسبة للاتحاد فقط ولكن لكل الهيئات والمؤسسات التى تخضع للسادة الوزراء . الاتحاد ليس له لائحة تنفيذية . لقد نص القانون على أن يعين مدير للجمعية ، يدير كل المسائل الفنية والمالية والإدارية ويتابع أعمال الاتحاد وبجانبه مدير تنفيذى للاتحاد .

وهذا شيء غريب أن يوجد رئيس مجلس إدارة وبعد ذلك رئيس تنفيذى — هذا تضارب يؤدى إلى فساد العمل فى الاتحاد ولا ينفع العمل الإدارى إلا إذا كان له شخص محدد ومسئول مسئولية كاملة . مثل مدير عام مسئول — مدير إدارة مالية مسئول — وهذه أبسط مبادىء التنظيم والإدارة . ولكن أن أضع مديراً ثم رئيساً تنفيذياً ؟ ! . ما هو الفرق بينهما ؟ أن الرئيس التنفيذى مسئول أمام مجلس الإدارة أى أنه لا يستطيع أن يكتب إلا لمجلس الإدارة . إذن أين قرارات مجلس إدارة الاتحاد ؟ لماذا لا تعرض على الوزير والوزراء ؟ لماذا لا يتابعونها ؟

وظيفة الاتحاد :

أن الاتحاد عبارة عن جمعيات تعاونية عددها ٤٠٠٠ (أربعة آلاف جمعية تعاونية) أين الجهاز المركزى ؟ لماذا لم يعين وحدة لمراقبة الحسابات كما نص قانون تكوين الجهاز المركزى فى الهيئات والمؤسسات ؟ . أين كان رئيس الجهاز المركزى للمحاسبات ؟ لقد كان من المفروض أن يعين وحدة مالية كتلك التى يعينها فى المؤسسات والهيئات العامه ، وأن يرأسها شخص

بدرجة وكيل وزارة حتى يراقب حسابات ٤,٠٠٠ جمعية تعاونية . أن الله يعلم متى يمكن أن تراقب حساباتها ؟ ولا سنة ١٩٩٠ وأنا أقول فى هذه القاعة أن هذا الجهاز الهزيل لا يستطيع أن يراقب ميزانيات أربعة آلاف جمعية تعاونية

إن رئيس الجهاز المركزى أيضاً قصر فى عمله وكان يجب أن يعين وحدة رقابية مالية كما نص قانون تكوين الجهاز المركزى للمحاسبات . بعد ذلك الجمعية العمومية لهذا الاتحاد أين هى ؟ أين مراقباتها أين إجتماعاتها ؟ أن الجمعية العمومية هى مالكة هذا الاتحاد والتجديد الجزئى لأعضاء مجلس الإدارة لماذا لا يتم ؟ رغم التنبيهات الكثيرة — فلا مجلس إدارة يتجدد جزئياً ولا أحد يتابع — الجهاز المركزى وضع وحدة مراقبة مالية — ولا الأجهزة الإدارية التابعة للاتحاد التعاونى استكملت — العملية متروكة ويبدو علىها متروكة عن قصد وليس عن إهمال لأن السادة الوزراء يعلمون كل شئ .

ولا يمكن أن يأتى السيد الوزير ويقول أنه لا يعرف ، والاتحاد لم يرسل لى ولم أر ، إنهم يعرفون كل هذا الكلام ، ويعرفون أكثر منه ، يعرفونه جميعاً ويتكلمون عنه همساً . .

لماذا همساً ؟ ماذا يخيف الوزير وهو أعلى سلطة سياسية تشرف على المرفق وهو رجل سياسى فما الذى يخيفه ؟ لا أعرف — ولكن هذا الكلام كان معروفاً وكان يقال أن هناك مخالفات . الجمعية العمومية أيضاً مسئولة لأنه كان يجب عليها أن تتابع مجلس الاتحاد وهى تعتمد موازنته — الجمعية العمومية غير موجودة المكونة من رؤساء الاتحادات فى المحافظات ومن خمسة أعضاء يعينهم الوزير قصرت فى واجبها شأن تقصير السادة الوزراء وتقصيراً لجهاز المركزى للمحاسبات لكل هذا كان لا بد أن تنتج كل هذه .

المخالفات — أنا لن أدخل فى تفاصيل لأنها لا تعنينى — وإنما تعنى جهات التحقيق المسئولة .

ولذلك فاننى أطالب بتنحية جميع أعضاء مجالس إدارة الاتحاد التعاونى المركزى فوراً وأن يقوم السيد الوزير بتعيين مفوض على هذا الجهاز حتى تتم كل هذه التحقيقات — لماذا ؟ لأنه يوجد تقصير واضح بصرف النظر عن سلامة الإجراءات أو عدم سلامتها ، يصح أن تبدو هذه الإجراءات كلها سليمة فى جهات لتحقيق ، ولكن يوجد تقصير من الناحية الإدارية — تقصير من ناحية تسيير العمل فى هذا الجهاز الضخم الذى يشرف على التعاون — فلا بد أن ينحى كل أعضاء مجالس إدارة الاتحاد — وكفى ما وصل إليه الأمر . لأن كل هذه المسائل بتنحية إدارتهم ، أطالب بتنحية مجلس الإدارة كله وأن يعين السيد الوزير أحد وكلاء وزارته مفوضاً على هذا الاتحاد ، وأن يعين من موظفيه مفوضين على الاتحادات الإقليمية حتى يتم إستيفاء بحث كل هذه الأمور أو التحقيقات المنسوبة للمخالفات المالية والإدارية وأن يعاد إنتخاب مجالس إدارة هذا الاتحاد ، ولكن التنحية واجبة .

إنى أطالب بتنحيتهم حرصاً على مصلحتهم هم ، حتى لا يجئ أحد السادة الأعضاء ويقول إننى لم أتمكن من الإطلاع على دفتر ، وعلى الوزير المختص أن يصدر اللائحة التنفيذية فوراً ، وعلى الجهاز المركزى للمحاسبات أن ينشئ وحدة مراجعة تقوم بعملها فوراً وبسرعة . ولذلك فاننى إذ أوافق على ما جاء من توصيات اللجنة المشكلة ، أضيف إليها تنحية أعضاء مجالس إدارة هذا الاتحاد واستمرار بحث الأوضاع المالية والإدارية فى الجمعيات العامة كجمعية البطاطس وجمعية الخضر ، كل هذا لا بد أن يبحث ضمن ما يتم من تحقيقات حول هذه التصرفات وشكراً .

المبحث العاشر

مصر والتسويق التعاوني الزراعي

مقدمة :

لم يشهد المجتمع المصرى قبل عام ١٩٥٢ ثورة صناعية . ولم تقم فيه حركة عمالية كتلك الحركات التى ولدتها الإنقلابات الصناعية ، بل إن الظروف البيئية والسياسية فى مصر لم تساعد على قيام حركة عمالية بين العمال الزراعيين فى السنوات الماضية ، ولو أردنا أن نستعرض الظروف الاقتصادية التى مرت بها مصر خلال النصف الأول من القرن العشرين ، لاحتجنا إلى عشرات الصفحات ، ولخرجنا كثيراً عن نطاق موضوعنا . . ولهذا نكتفى بمجرد الإشارة إلى الظواهر المعروفة فى تاريخ مصر الاقتصادى فى تلك الحقبة الماضية[1] .

فى القطاع الزراعى ، كان الإقطاع سائداً والغالبية من سكان الريف إما معدمين أو يمتلكون وحدات زراعية غير إقتصادية من حيث مساحتها ، وأساليب الزراعة كانت بدائية . . ومن ثم كانت القوة الإنتاجية ضعيفة ؛ وكانت النتيجة الحتمية لكل هذا ، الاستدانة المزمنة التى أرهقت صغار الملاك الزراعيين ، وأدت إلى ضياع ثرواتهم وتسللها ، إما إلى أيدى بنوك الرهونات الأجنبية أو كبار التجار والسماسرة .

وكانت إقتصاديات البلد تحت رحمة محصول القطن ومركزه العالمى ، ونحن نعرف جميعاً أن أثر القطن يمتد إلى جميع المعاملات التجارية والمالية ، ويدخل فى حركة التجارة الخارجية ، وفى إيرادات الحكومة ومصروفاتها ، بل وفى كل ركن من أركان الاقتصاد المصرى ، وكانت أسعاره تهبط هبوطاً شديداً بسبب إضطرار الفلاح إلى بيع وتلاعب كبار التجار والسماسرة بسوقه .

(١) يرجع إلى بحث الدكتور كمال حمدى أبو الخير – المقدم للمؤتمر التعاونى للفلاحين ٦ – ٩ سبتمبر ١٩٧٣ – الاتحاد الاشتراكى العربى – اللجنة المركزية – أمانة الفلاحين

وإزاء هذا التأخر الاقتصادى المزمن وعدم التكوين الرأسمالى المحلى ، وإزاء ضعف الحكومات وإنشغالها بالجدل السياسى تارة وبالسعى لكراسى الحكم وإرضاء طبقات ذوى النفوذ تارة أخرى . وإزاء ما هو معروف عن سياسة خلفاء محمد على التى قامت على الاستهتار بمقدرات البلاد حتى وقعت تحت الإشراف المالى من قبل دولتين أجنبيتين . وكان هذا الإشراف تمهيداً للاستعمار . . إزاء كل هذا هبط مستوى الدخل القومى ومستوى المعيشة وظل يهبط حتى بلغ غاية الانخفاض . . فكان مجرد حدوث أزمة إقتصادية مؤقتة أو موجة حرب أو تضخم يقذف بالأسعار عالياً ويدع الأفراد يئنون من وطأة إرتفاع نفقات المعيشة مع هبوط الدخل .

الزراعة واقتصاديات البلاد :

ما زالت الزراعة هى الدعامة الأساسية التى ترتكز عليها إقتصاديات البلاد والنهوض بها بما يعود بالخير على أفراد الشعب كله ، فالزراعة وإن كانت بطبيعتها أصعب مجالات الإنتاج إستجابة للجهد وأكثرها حاجة للصبر والعناء ، ولكن تطويرها يظل دائماً أضمن الأسس لإقامة إقتصاد سليم .

ولا شك أن معدل النمو فى الزراعة من العوامل الحاسمة فى معدل النمو الاقتصادى باعتبارها من أهم قطاعات النشاط الاقتصادى ، إذ تمثل الشطر الأكبر من الإنتاج القومى والعمل الأهلى ولها نصيب كبير فى الدخل القومى يمثل نحو ٣٠ ٪ . ورغم تقدم الصناعة فى السنوات الأخيرة وزيادة معدلات نموها فستظل للزراعة أهميتها باعتبارها المصدر الرئيسى للغذاء والكساء كما تمد الصناعة بما تحتاجه من مواد أولية . هذا فضلا عن أثرها فى التجارة الخارجية إذ تمثل الصادرات الزراعية حوالى ٦٨ ٪ من قيمة الصادرات بصفة إجمالية بخلاف الصادرات من الصناعات التحويلية المعتمدة على الخامات الزراعية .

ولقد حظى المجتمع الزراعى باهتمام كبير إثر قيام ثورة ٢٣ يوليو عام ٥٢ لأن إرادة الثورة الشعبية حددت بالرؤية الواضحة أبعاد الآمال المتجددة والمتسعة دواماً أمام من طال حرمانهم من الحقوق المشروعة للانسان قروناً من الزمان كانت متسمة بالظلم والظلام ، كما حددت إرادة التغيير العميق لمجتمع يسوده التخلف والتناقضات الطبقية والإقطاع الريفى وجمود الرقعة الزراعية رغم الضغط السكانى المتزايد على الموارد الاقتصادية ، هذا فضلا عن أن معظم أصناف الحاصلات الزراعية كانت قد إنتابتها عوامل التدهور ولا سيما فى المحصول الرئيسى للقطن الذى تلوثت أصنافه مما أدى إلى هبوط مستمر فى الإنتاج الزراعى مسجلا فى عام ١٩٥٢ إنخفاضاً قدره ١١ ٪ عما كان فى بدء الحرب العالمية الثانية .

ولما قامت الثورة كانت تستهدف إحداث تغيير جذرى فى المجتمع الريفى سياسياً وإجتماعياً وإقتصادياً لأن ملكية الجزء الأكبر والأخصب من الأرض الزراعية كانت فى يد العدد القليل من الملاك الكبار ، إلى جانب مساحات أخرى شاسعة تملكها الشركات الزراعية المملوكة للأجانب وإن حاولت إخفاء هويتها وراء واجهات مصرية . وبمقتضى القوانين الاشتراكية نادى المسئولون بضرورة تحول المجتمع المصرى إلى مجتمع تتكافأ فيه الفرص بين الأفراد . كما قطعت الجهود شوطاً لا يستهان به فى سبيل إدخال العلم والدراسة الفنية الحديثة لخدمة مشكلة تطوير الزراعة ، ومازالت أكبر الآمال معلقة على البحوث العلمية والتجارب الزراعية لتحويل الزراعة إلى زراعة علمية تحقق زيادة الغلة مع تقليل نفقات الإنتاج . كما أن الجهود التى بذلت نحو ربط الإنتاج الزراعى بالتعاون فتح آفاقاً كبيرة ومبشرة أمام التنمية الزراعية .

أما السد العالى معجزة الإنسان فى العصر الذى نعيش فيه فهو صورة

كاملة للثورية المتجددة الجوانب فى تضال شعبنا العربى السياسى والاجتماعى والعلمى والاقتصادى والعسكرى والمعنوى ويقف فى الوسط ما بين ثورة الزراعة وثورة الصناعة يمد تأثيره إلى الإثنتين معاً ، إلى الزراعة بالأرض الجديدة التى تصل إلى مليونى فدان وإلى الصناعة بطاقة الكهرباء التى تزيد على عشرة مليارات كيلووات ساعة . ويضيف إلى الدخل القومى سنوياً ٢٣٤ مليون جنيه أى ما يقارب نصف كل الدخل القومى الذى كان لمصر قبل الثورة .

حديث الأرقام :

لقد إنعكست نتائج تلك السياسات والجهود على الإنتاج الزراعى فبلغ رقمه القياسى فى عام ٦٥ / ٦٦ نحو ١٥ ٪ وزادت قيمة الإنتاج الزراعى من ٤٧٠ مليون جنيه إلى ٨٥٠ مليون جنيه .. وارتفع صافى الدخل الزراعى من ٢٥٠ مليون جنيه إلى ٩٥٠ مليون جنيه .

وقد أسهمت هذه الإنجازات الرائدة إلى حد كبير فى نمو الاقتصاد المصرى وسلامته وقدرته على الصمود فى مواجهة الضغوط الاقتصادية وأعباء الحرب لأن الزراعة كانت ولا تزال فى بلادنا هى القاعدة الأساسية للبناء الاقتصادى القومى ويقع على قطاع الزراعة العبء الأكبر فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية . ولقد بلغ متوسط جملة الصادرات الزراعية فى كل من عامى ٦٧/٦٦/٦٥ — ١٧٦ مليوناً من الجنيهات من إجمالى قيمة الصادرات التى بلغت ٢٥٨ مليون جنيه أى بنسبة ٦٨ ٪ كما لا يزال القطاع الزراعى المصدر الرئيسى للعمالة ومجالات العمل متأثراً فى ذلك بتزايد السكان وما زالت نسبة العاملين بالزراعة من إجمالى العمالة تفوق ٥٠ ٪ مع وجود التنمية الصناعية .

التخطيط العلمى :

لقد أصبح التخطيط فى العالم فى الفترة الأخيرة عاملا هاماً وأساسياً لتقدم الأمم بحيث تحول الدراسات العلمية دون حدوث الأزمات والاختناقات والعمل على إزدهار البلاد وتقدمها .

والأخذ بأسلوب التخطيط يعتبر قاعدة لانطلاق تطورنا الحضارى الجديد لبناء مجتمعنا الجديد على أساس من العدالة الاجتماعية ، وكرامة الفرد ، بغية رفع مستوى المعيشة ، وتقليل الفوارق بين أفراد الشعب ، وحشد القوى ، وتعبئة الجهود لتنمية الموارد الاقتصادية ، وتعميم الخدمات العامة وزيادة الدخل القومى زيادة سريعة تتيح فرص العمل والعيش الكريم للمواطنين دون إحتكار أو إستغلال أو سيطرة بفضل التعاون والتضامن بين أفراد المجتمع وفئاته ، دون صراع أو طغيان .

وإذا كان التخطيط ضرورة ملحة فى الظروف العادية فانه يصبح أمراً حتمياً فى الظروف الاستثنائية وفى حالات الحرب والاستعداد لمواجهة مشكلات السلام .

وقد أعلنا هنا فى مصر منذ عام ١٩٥٢ ، أننا أخذنا بمبدأ التخطيط الاقتصادى الشامل وذلك بحشد كافة الموارد القومية — مادية وبشرية وطبيعية — والتنسيق بينها فى خطة قومية شاملة للتنمية الاقتصادية ورغبة فى إستخدام هذه الموارد الاستخدام الأمثل لتحقيق أعلى قدر من الإنتاج — كما ونوعاً — وبالتالى زيادة الدخل القومى أقصى زيادة مستطاعة ورفع مستوى حياة البشر على أرض مصر رفعاً حقيقياً ومتواصلا سنة بعد أخرى .

ولقد نتج عن الأخذ بسياسة التخطيط الشامل فى بلادنا أن حققنا خلال

السنوات الأولى للخطة معدلا طموحاً للنمو وصل إلى حوالى ٧ ٪ فى المتوسط فى السنة فى الإنتاج وفى الدخل وهو معدل كان يبشر بالخير لو استمر الشعب المصرى على تحقيقه على مر السنين .

وتظهر أهمية هذا المعدل فى أنه قد سبق بكثير معدل نمو السكان فبرغم أن سكاننا يزيدون بمعدل مرتفع هو ٢,٨ ٪ سنوياً وهو يعد من أكبر المعدلات فى العالم مما يحتم بالضرورة العمل على الانخفاض به عن طريق تنظيم الأسرة ، وزيادة إنتاجية الفرد ، ثم إننا بالرغم من ذلك حققنا فى السنوات الأولى للتخطيط الشامل نمواً فى الدخل يزيد عن ضعف معدل السكان وكذلك حققنا فى ظل الخطة زيادة فى الإنتاج الزراعى بنسبة تجاوز ١٦ ٪ وهى نسبة كبيرة جداً إذا قورنت بنمو الزراعة فى الدول الاشتراكية فى المرحلة الأولى من مرحلة التطبيق الاشتراكى .

لذلك فاننا أحوج ما نكون اليوم بعد أن تحقق النصر العظيم فى ٦ أكتوبر الموافق ١٠ رمضان الكريم إلى الاستمرار فى سياسة التخطيط الشامل والسليم والمتابعة اليقظة المستمرة لكل أمورنا سواء كانت سياسية أو عسكرية أو إقتصادية إلى جانب الدراسة الواعية وإتباع أساليب التحليل والمقارنة لنتائج الخطط التى ثبت فاعليتها فى الدول الأخرى التى أعطت دفعة قوية لتشجيع التنمية للعمل على تحقيق مجتمع الكفاية والعدل ، خاصة وأن الرئيس أنور السادات أصدر قراراته التاريخية بتشكيل المجالس القومية المتخصصة ، والتى سيكون لها شأن كبير فى الإسهام فى رسم السياسات الثابتة فى الموضوعات التى ستكلف بها .

وبهمنا أن نوضح أن مفهوم الكفاية يقصد به أن زيادة الإنتاج بغير عدل يعنى المزيد من إحتكار الثروة .

والعدل يقصد به أن توزيع الدخل القومى بغير زيادة فى طاقته لا تنتهى إلا إلى توزيع الفقر والبؤس ... إنما الكفاية والعدل كلاهما معاً يداً بيد يصلان بالمجتمع إلى تحقيق أهدافه . . ومما لا شك فيه أن التعاون يعتبر من أقوى الدعامات التى يقوم عليها مجتمع الكفاية والعدل .

ولكى تصبح أمتنا دولة عصرية علمية حديثة يجب أن تبنى تخطيطها الشامل على أسس علمية لتحصل على الأهداف التى نرجوها .

ونحن هنا فى مصر إتفقنا على ضرورة إستكمال مقومات الدولة العصرية بل أكثر من هذا عرفت مصر فى مؤتمراتها ووثائقها العلمية الدولة العصرية بأنها تلك التى تأخذ بأحدث أساليب العلم فى مرافقها وتسيير دفة الأمور فيها تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتقويماً على أساس من الديمقراطية والعدالة الاجتماعية .

وسمات هذه الدولة كما يلى :

١ — العلم والمعرفة وفى مقدمة ذلك :

(ا) العمل الجاد المتصل الهادف على مستوى الشعب كله لمحو الأمية وإزالة هذه الوصمة من جبينها .

(ب) الاهتمام بسياسة التعليم فى شتى مراحله بتطويره على الوجه الذى يوفر للدولة ما تنشده ، ويحقق لها ما يتطلبه التقدم العلمى والتكنولوجى العصرى .

٢ — البحث العلمى الهادف وتوفير متطلباته من جهود وأموال ، وتركيزها تركيزاً يوفر لها التكامل ويحقق جودة الإنتاج ويحول بينها وبين تشتيت الجهود والاعتمادات المالية وتمييع المسئولية .

٣ – التخطيط العلمى بعيد المدى وما يتطلبه من إحصائيات وحصر للامكانيات .

٤ – مجالس قومية متخصصة لتشجيع العمل العلمى الجماعى .

ونحن نرجو أن تتوافر هذه السمات جميعاً عند الإعداد للتطور الجديد لقطاعات التعاون المختلفة . . خاصة وأن السيد الرئيس أنور السادات أعتبر القرية هى حجر الزاوية فى البناء الجديد . وإذا تحدثنا عن القرية . فان هذا يعنى التعاون بافاقه الواسعة . كما شرح ذلك برنامج العمل الوطنى .

ولنضع نصب أعيننا أننا نتطلع إلى الأسلوب الأمثل القادر على تحسين الكثير من جوانب الحياة الإنسانية ، على أسس من الإدارة العلمية . . على أن نستبقى الخصائص الأساسية لمجتمعنا ، وأن الجماهير فى أى رقعة من العالم تتطلع الى الأسلوب الذى يأخذ بيدها إرتفاعاً نحو تحسين شئونها الاقتصادية والاجتماعية . . أى أن الجماهير تتطلع فى شوق إلى ثمرات جهدها وعرقها وعملها . . وكلما تحقق مزيد من الإنتاج ، فان هذا يعنى مزيد من بضائع الاستهلاك ، ومزيد من المساكن . . إلخ . . وهكذا يغير المجتمع نفسه بنفسه كلما تحقق مزيداً من النمو [1] .

التسويق التعاونى دعامة إشتراكية :

يعتبر التسويق التعاونى للحاصلات الزراعية من دعامات التطبيق الاشتراكى فى قطاع الزراعة فى مصر . وخطوة من الخطى الثورية نحو تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية فى الريف ، وهو عمل تقدمى يسعى

(١) The Stages of Economic Growth, by W. W. Plostow (Cambridge University Press), 1960, pp. 103, 133.

إلى تخليص الفلاحين والمنتجين من الاستغلال وإعطائهم المقابل العادل للحاصلات المسوقة تعويضاً لهم عن عملهم وجهدهم وكدهم المتواصل .

والتسويق التعاونى نظام إقتصادى ، الغرض منه تصريف حاصلات الزراع عن طريق جمعياتهم التعاونية ، وأداء سلسلة من الخدمات الفنية والتسويقية والتمويلية والإدارية تبدأ قبل الزراعة وتنتهى بتصريف المحصول بالأسعار المناسبة مع العمل على تقليل التكلفة الإنتاجية والتسويقية ، كما يهدف فى نفس الوقت إلى الحصول على أكبر غلة من المحصول ذات مواصفات ممتازة تمكنها من الصمود أمام المنافسات التجارية فى الأسواق المحلية والخارجية .

والتسويق التعاونى يخدم أكثر ما يخدم صغار ومتوسطى الزراع ، نظراً لقلة كميات محصولاتهم وتنوع منتجاتهم من حيث الصنف والدرجة وإرتفاع تكلفتها الإنتاجية والتسويقية . ولقلة خبرة هؤلاء وعدم درايتهم بحالة الأسواق[1]

مزايا التسويق التعاونى لكل من المنتج والدولة :

أولا – بالنسبة للمنتج :

١ – يتمكن من مسايرة الأساليب العلمية فى الزراعة عن طريق توفير الأجهزة الفنية والإرشادية التى تعاون الفلاح فى زراعة وإنتاج محصول مطابق للمواصفات المطلوبة .

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى تقرير التسويق التعاونى للحاصلات الزراعية ، لجنة الزراعة ، اللجنة المركزية – الاتحاد الاشتراكى العربى .

٢ ـ ضمان حصول المنتج على الثمن المناسب والحقيقي للسلعة المنتجة .

٣ ـ ضمان تسويق المحصول وحصول المنتج على الثمن العادل فى أسرع وقت ممكن .

٤ ـ استبعاد العمولات والسمسرة التى كان ينوء بها كاهل المنتج فى جميع مراحل متطلبات العملية التسويقية .

٥ ـ إستقرار الأوضاع المالية للمنتجين عن طريق الحصول على أسعار ثابتة نسبياً وبذلك يتفادون المضاربات التى كانت سائدة قبل تطبيق نظام التسويق التعاونى .

٦ ـ تأمين المنتجين ضد أخطار السرقة والحريق وإنخفاض الأسعار ، عن طريق إيجاد الأداة المتخصصة التى تمكن من تغطية خسائر المنتجين أثناء تسويق محاصيلهم تعاونياً .

٧ ـ خفض التكلفة التسويقية وزيادة كفاءتها . عن طريق الاستفادة من وفورات الضخامة ونتيجة للادارة العلمية الناجحة لتسويق الحاصلات على مستوى الإنتاج الكبير .

ثانياً ـ بالنسبة للدولة :

١ ـ تحقيق أهداف الدولة التصديرية للحصول على النقد الأجنبى اللازم لتنفيذ برامج الدولة فى مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٢ ـ ضمان إنتظام تدفق السلع لإشباع حاجات الاستهلاك المحلى على مدار السنة .

٣ – تنظيم تحصيل مستحقات الحكومة وبنوك التسليف والجمعيات التعاونية من المنتجين بما لا يؤدى إلى إرتباكهم مادياً .

٤ – حصول الدولة على الإحصاءات والبيانات الصحيحة عن إنتاج المحاصيل المختلفة مما يساعد على وضع سياسة سليمة وتخطيط طويل المدى للانتاج المحلى والتصنيع والتصدير على أسس سليمة .

التطور التاريخى للتسويق التعاونى :

بدىء بتنفيذ هذا النظام فى مصر قبل قيام الثورة فى بعض الحاصلات الزراعية على نطاق محدود . إلا أنه لم يكتب له النجاح المرجو لعدة أسباب .. منها ضعف الإشراف الحكومى . وعدم كفاية التمويل وسيطرة قلة من التجار الأجانب والمصريين على كافة المستويات لأسواق المحاصيل التقليدية ، كالقطن والبصل والأرز ومحاصيل الخضر والفاكهة . . فضلا عن عدم إنتشار الوعى التعاونى . وعدم إمتلاك الجمعيات لإمكانيات وسائل التسويق من مخازن وعمال فنيين مدربين وآلات التعبئة والتدريج والفرز والحزم والنقل ، وعدم دراسة الأسواق المحلية والخارجية دراسة كافية .

وفى عام ١٩٥٢ تغير مفهوم التعاون الزراعى فى مصر ، واتجهت الجهود نحو تدعيمه فى ميدان الائتمان الزراعى والتسويق التعاونى للحاصلات الزراعية .. وأصبح ينظر إلى التعاون الزراعى على أنه لا يعنى وجود الائتمان البسيط . وإنما أصبحت الآفاق التعاونية فى الزراعة تمتد على جبهة واسعة .

وفى سنة ١٥٣ بدىء بتطبيق قانون الإصلاح الزراعى . وأخذ بنظام التسويق التعاونى للحاصلات الزراعية فى جمعيات الإصلاح الزراعى ،

حيث بدأت التجربة بتسويق محصول القطن بكمية قدرها ٢٧ ألف قنطار . تم بيعها بالتجميع البسيط وعرضها فى مزايدات التجار للحصول على أعلى الأسعار .

وكان ثمن القطن يوزع على أساس تجميع الأقطان المتجانسة فى رسائل . والعمل على رفع رتبها بعمليات التحسين المختلفة ، ثم عرض هذه الأقطان للبيع فى مزايدات . ويصرف لكل منتج صافى ثمن قطنه على أساس متوسط سعر الرسالة والكمية المقدمة بعد خصم مطلوبات الحكومة والجمعيات ، ثم طبق ذلك على الأرز وباقى المحاصيل .

وقد بدىء بتطبيق التسويق التعاونى بصورة جادة وبناءة . إعتباراً من عام ١٩٦٢ . حيث بدىء بسياسة التسويق التعاونى كتجربة لبعض الحاصلات وأهمها القطن والبصل والفول السودانى والسمسم وبعض الخضروات . على أن يكون ذلك بصفة إختيارية . . وترك للسادة المحافظين تطبيقها بما يتلاءم مع حاجة كل محافظة بها ، واستمرت التجربة ببعض المحافظات أكثر من سنتين لبعض الحاصلات .

وبعد أن تمت دراسة المعوقات والصعاب التى قابلت تسويق هذه المحاصيل . . بدىء فى وضع أنظمة ثابتة بقرارات وزارية تصدر سنوياً ، كقرارات تسويق القطن والأرز والبصل والفول السودانى والسمسم والثوم والبطاطس والخضر . ثم إمتد النظام إلى تسويق محاصيل الفاكهة والزهور .

ويلاحظ أنه كان يوجد فى عام ١٩٤٩ فى مصر ، ٦ جمعيات تعاونية تسويقية مركزية تتكون عضويتها من ٦٠ جمعية يبلغ عدد أفرادها ١٦١٥ فرداً ورأسمالها ٤٦٣٧ جنيهاً . . أما فى ١٩٥١ فقد أصبح عدد الجمعيات

التعاونية التسويقية ١١ جمعية ، يشترك فى عضويتها ٩٣ جمعية تعاونية ، ٢٩٣٣ فرداً . . وأصبح رأس مالها ١٠١٠٦٢ جنيهاً . . وقامت بخدمات بلغت ٥٩٣٢٠٥ جنيهاً مصرياً فى نفس العام . . وفيما يلى تفصيل لبعض النواحى التسويقية التى قامت بها الجمعيات التعاونية الزراعية فى مصر .

التسويق التعاوني للقطن :

عندما اضطرب سوق القطن فى[1] مصر فى عام ١٩٥٢ وما قبلها اضطرت الحكومة إلى إغلاق بورصة العقود فى ١٢ نوفمبر ١٩٥٢ . وترتب على هذا أن قررت الحكومة الاستمرار فى السياسة التدخلية فى موسم ٥٣ – ١٩٥٤ من ناحية شراء وبيع الإنتاج القطنى لحسابها وحددت أسعار الشراء والبيع للرتب والأصناف المختلفة ، ثم اتبعت نفس السياسة فى موسم ١٩٥٤ – ١٩٥٥ .

وقد رأت بعض الجمعيات التعاونية الزراعية فى مصر أن تقوم بدورها بتسويق القطن تحت هذه الظروف المستقرة التى هيأتها الحكومة ، وذلك بتجميع القطن من أعضائها وبيعه لحسابهم . وكانت هذه الفترة من ١٩٥٣ – ١٩٥٥ من الفترات التى أظهرت الدور الذى يمكن أن تقوم فيه الجمعيات التعاونية بخدمة أعضائها فى تسويق زروعهم ، مما أتاح للزراع الفرصة لمعرفة الدور الذى يمكن أن تقوم به الجمعيات التعاونية التسويقية من ناحية تمويل زروعهم وتسهيل بيعها بأسعار مرتفعة نسبياً ، إذا كانت الأسعار التى تحصل عليها هذه الجمعيات تزيد بحوالى ٥٠ قرشاً إلى ١٥٠ قرشاً

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى « التسويق الزراعى » المعالم الرئيسية فى الاقتصاد التسويقى الزراعى المصرى . تأليف دكتور زكى محمود شبانة دار المعارف ١٩٦٤ الصفحات ٤٩٢ إلى ٥٠٢ .

فى القنطار الواحد من القطن ، وذلك بحساب توفير بعض التكاليف المختلفة مثل بعض أجور النقل والمشال والسمسرة مع ضمان ضبط الوزن ودقة تقدير الرتب واحتساب وزن الكيس والحبل على حقيقته وسهولة الاستلام والتسليم للقطن أو ثمنه حيث كان يتم ذلك جميعه فى القرية وبحضور المزارع .

وقد قامت ٩٤ جمعية تعاونية زراعية فى موسم ٥٣ – ١٩٥٤ ، بتسويق قطن أعضائها الذى بلغ حوالى ٦٦٥٨٢ قنطاراً من القطن وكان عدد الأعضاء المنتفعين ٤١١٥ عضواً ، وقد بلغ عدد الجمعيات التى سوقت قطن أعضائها فى موسم ٥٤/٥٥ حوالى ١٦٢ جمعية تعاونية قامت ببيع حوالى ٧٥٢٢٦ قنطاراً ، أما عدد الأعضاء المنتفعين فكانوا ١٨٨٦ عضواً . كما أن القطن الذى تم بيعه تعاونياً فى ٥٤ – ٥٥ عن طريق الجمعيات التعاونية للاصلاح الزراعى بلغ حوالى ٤١٦٧٤ قنطاراً من القطن . أما الجمعيات التى اشتركت فى هذا البيع التعاونى فقد بلغت ٣١ جمعية وكان البيع يتم فى الغالب بطريقة المزاد العلنى بجلسات تعقد فى مقر الجمعيات التعاونية وذلك بعد الإعلان عن مواعيد هذه الجلسات فى نشرات خاصة ترسل إلى عدد كبير من التجار أو فى بعض الصحف اليومية وفى بعض الحالات كان يتم البيع بالممارسة بين من تفوضهم الجمعيات من أعضائها فى ذلك وبين التجار المشترين ، وذلك بعد الرجوع إلى أعضاء كل جمعية من أصحاب القطن للموافقة على إتمام الصفقات .

وكان البيع يتم فى كل جمعية تعاونية لكل نوع من أنواع القطن على حدة . فقطن الأعضاء الذى من نوع واحد كان يتم بيعه صفقة واحدة دون تعيين لرتب قطن كل عضو وذلك لتقارب رتب قطن كل منهم فى المنطقة الواحدة . وذلك باتخاذ الترتيبات المماثلة لاتباع نفس الطرق فى

الجمع والتخزين وكانت كل جمعية تبيع قطنها على حدة ، وكانت تعرض الرتب الواطية للبيع على حدة . أما القطن الذى كانت تبيعه الجمعيات التعاونية التابعة للاصلاح الزراعى فكان يتم بيعه فى جلسات مزاد تعقد خصيصاً لذلك بعد النشر عنها فى الصحف اليومية .

وقد وقفت هذه النهضة التسويقية التعاونية بعد نشاط دام ثلاثة مواسم فقط ولكن الجمعيات التعاونية التابعة للاصلاح الزراعى استمرت تزاول هذا النشاط التسويقى التعاونى للقطن .

وكان التسويق التعاونى للقطن هو الموضوع الرئيسى الذى اهتمت به الدولة من الناحية التسويقية فى ١٩٦٣ . وقد أثبتت التجربة التمهيدية فى محافظة المنوفية أن التسويق التعاونى للقطن يعتبر أسلوباً تسويقياً عادلا نسبياً حيث أن المزارعين لا يضطرون لبيع نتاجهم إلى التجار بشروط غير مجزية لهم .

وقد تم وضع الأسس الرئيسية للتسويق التعاونى للقطن كله فى الاتفاقية التى عقدت بين المؤسسة المصرية العامة للقطن بصفتها ممثلة للشركات المشتغلة بتجارة القطن وبين المؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعى والتعاونى « بنك التسليف الزراعى والتعاونى[1] سابقاً » باعتبارها ممثلة للجمعيات التعاونية الزراعية وفيما يلى نص ملخص لهذا الاتفاق .

١ — تلتزم المحافظات التى ترغب فى الأخذ بنظام التسويق التعاونى للقطن وذلك وفقاً للأسعار السابق إعلانها . ويستثنى من ذلك الأقطان الخاصة بالهيئة العامة للاصلاح الزراعى والتى ستقوم الهيئة بتسويقها مباشرة .

---

(١) نرجو التكرم بملاحظة أنه قد صدر القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٧٦ بتحويل هذا البنك إلى « البنك الرئيسى للتنمية الزراعية » والذى قضى بانشاء بنوك القرى فى مختلف قرى الجمهورية .

٢ – يخضع القطن الذى يقوم المزارعون بتسليمه إلى الجمعيات التعاونية الزراعية للفحص الدقيق وذلك لمنع غش القطن وخلطه .

٣ – تقوم المؤسسة المصرية العامة للقطن وفقاً للقواعد التى وضعها صندوق تحسين الأقطان المصرية بسداد العلاوات المستحقة على التقاوى المنتقاة إلى الجمعيات التعاونية الزراعية .

٤ – تقوم الجمعيات التعاونية الزراعية بتسليم الأقطان المتجمعة لديها إلى مراكز المؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعى وذلك بمقتضى إيصالات على أن يجرى حساب التسوية النهائية على أساسها .

٥ – تجرى التسوية المبدئية لقيمة القطن غير المحلوج على أساس رتبة الزهر ومعدل تصافى ١٠٠ ٪ .

٦ – تقوم لجنة ثلاثية باختبار نوع التيلة للقطن المسلم وذلك لتحديد الرتبة الصحيحة ويسمح بعد ذلك بعملية الحليج .

٧ – إذا ظهر بعد عملية الحليج أن الأقطان المحلوجة من رتبة أعلى من تلك التى حددتها اللجنة ، فان المؤسسة المصرية العامة للقطن تلتزم بدفع مبلغ عشرون قرشاً زيادة عن كل قنطار .

٨ – يتقاضى بنك التسليف الزراعى والتعاونى مبلغ عشرة قروش عن كل قنطار يتم تسويقه من الجمعية التعاونية الزراعية لتغطية نفقات التسويق

٩ – يقوم بنك التسليف الزراعى والتعاونى بتسليم الأكياس الجديدة اللازمة لتعبئة القطن .

ورغبة فى تسهيل إتمام كافة الإجراءات التعاونية وافقت السلطات المختصة على تنفيذ مشروع عاجل لبناء المخازن اللازمة وتقوم خطة هذا المشروع على أساس بناء ١٠٠٠ مخزن سنوياً وكانت الخطة تستهدف إنشاء جميع المخازن اللازمة فى خلال ثلاث سنوات .

- التسويق التعاونى للقمح :

فى موسم ١٩٥٤ قررت الحكومة المصرية إلغاء الاستيلاء على القمح من المزارعين على أن تقوم بشراء كل ما يعرض عليها من القمح خلال مدة التوريد إبتداء من أول يونيه ١٩٥٤ حتى ٣ أكتوبر ١٩٥٤ ،وأوكلت إلى بنك التسليف الزراعى والتعاونى وبنك باركليز باستلام القمح نيابة عنها، وبذلك أصبح من حق أى فرد أو هيئة أن يقوم بجمع القمح وبيعه للحكومة ، مما أتاح الفرصة أمام التجار أن يشتروا من صغار الزراع قمحهم بأقل الأسعار لاحتياج الزراع إلى المال لتجهيز مزارعهم أو دفع ما عليهم من ديون مما جعل الفرصة مواتية أمام الجمعيات التعاونية الزراعية للقيام بجمع القمح من أعضائها ، ونقله إلى شون البنوك ، وبيعه نيابة عنهم إلى الحكومة بالأسعار المقررة واستلام الثمن وتوزيعه عليهم حسب ما قدموه من قمح ، مما سهل على المزارعين تسويق قمحهم وعلى البنوك القيام بأعمالهم فى الاستلام والوزن والصرف ، وفى موسم ١٩٥٤ بلغ عدد الجمعيات التعاونية التى قامت بتسويق قمح أعضائها ٥٣ جمعية تعاونية قامت بتسويق حوالى ٤٥١٩٧ أردباً وكان عدد الأعضاء المنتفعين ٩٧٩٢ مزارعاً .

وأهم الفوائد التى حصل عليها هؤلاء الأعضاء من تسويق قمحهم تعاونياً هى :

١ — توفير تكاليف الوسطاء فى مختلف مراحل تسويق قمحهم من تاجر القرية إلى أن يتم تسليم القمح إلى الحكومة .

٢ — حصول المزارع على الفرق بين مقدار الكيل والوزن ، ويقدر ذلك بحوالى كيلة فى كل أردب وكانت هذه الكيلة لا يحاسب عليها المزارع حينما يبيع قمحه للتجار .

٣ — ضمان التقدير الصحيح لدرجة النظافة وما يتبع ذلك من حصول المزارع على حقه كاملا .

٤ — تخفيض التكاليف التسويقية مثل تكاليف النقل والوزن أو الكيل والسمسرة والعمولة إلى أقل ما يمكن .

٥ — توفير المتاعب والزمن والتكاليف الرسمية وغير الرسمية التى يتكبدها المزارع فى إنتقالاته فى سبيل صرف ثمن قمحه .

٦ — ضمان ضبط الوزن وسرعة الصرف وتوفير كسور لصالح المنتجين فى حالة التوريد لكميات كبيرة .

وتقوم الجمعيات التعاونية باستلام القمح من الزراع بالوزن من القرية كل حسب درجة نظافته ، ثم تقوم بتدبير سبل النقل إلى الشونة بأقل التكاليف وذلك بمساعدة بنك التسليف الزراعى والتعاونى الذى كان يقدم لعملائه ما يلزمهم من عبوات لتوريد القمح على أن يتحمل العميل إيجار تلك الفوارغ بواقع ١٠ مليم عن كل أردب . على أن يتم التسليم خلال ١٥ يوماً من تاريخ إستلام الفوارغ وإذا زادت المدة عن ذلك حتى شهر فيحاسب على أساس ٢٠ مليما عن كل أردب .

التسويق التعاونى للبصل :

تقوم بعض الجمعيات التعاونية الزراعية الواقعة فى مناطق إنتاج البصل فى مصر بكثير من مهام الجمعيات التعاونية التسويقية الزراعية فهى ، تقوم قبل الإنتاج بحصر طلبات أعضائها من التقاوى وتعمل على توفيرها لهم من وزارة الزراعة أو من المصادر الأخرى الموثوق بها . ويقوم بنك التسليف بدفع ثمن التقاوى لهذه الجمعيات وبامدادها بالأسسدة اللازمة لأعضائها وكذلك يقدم سلفاً لهؤلاء الأعضاء لتسديد تكاليف الإنتاج وذلك فى شهر نوفبر ، وكذلك سلفاً أخرى لتسديد تكاليف الحصاد وذلك فى حدود ١٤ جنيهاً عن كل فدان من البصل ، وكذلك تقوم الجمعيات بحصر طلبات أعضائها من الأجولة اللازمة لتعبئة البصل . ويقوم بنك التسليف الزراعى والتعاونى بدفع ثمنها على أن يحاسب الأعضاء عليها بعد البيع ، وكذلك يقوم البنك أيضاً بدفع تكاليف نقل البصل من مناطق إنتاجه حتى الإسكندرية ، وذلك باستمارات خاصة بالشحن . على أن يسدد الأعضاء هذا النولون بعد البيع ، وبعد الشحن فان البنك يكون على استعداد بمجرد تقديم بوالص الشحن أن يقدم للجمعيات التعاونية سلفاً برهن محصول بصل أعضائها مقدارها ٧٥ ٪ من قيمة البصل حسب سعر اليوم ، على أن تكمل إلى ٩٠ ٪ بمجرد إتمام البيع ، ويدفع الباقى عند ورود الفاتورة النهائية .

وأحياناً يقدم البنك للجمعيات التعاونية سلفاً إجمالية بالضمان الشخصى الذى تقدمه الجمعية . وتتولى الجمعية توزيع هذه السلف على أعضائها كل حسب حاجته ومقدرته وتمنح هذه السلف إبتداء من أول يناير من كل عام وتسدد عند بيع الإنتاج .

وقد يقوم بنك التسليف الزراعى والتعاونى بناءاً على تفويض الجمعيات

التعاونية ببيع إنتاج أعضائها بالإسكندرية . وذلك حتى يمكن تكوين جمعية مركزية للبصل تقوم بهذه المهمة .

وفى ١٩٥١ تكونت جمعية تعاونية مركزية لمنتجى البصل من ٢٧ جمعية تعاونية ورأس مال هذه الجمعية المركزية بلغ ١٨٤ جنيهاً ، وقد قامت هذه الجمعية ببيع ٩٣٤١ جوالا من البصل فى السوق القبارى بالإسكندرية فى ١٩٥١ . أما فى ١٩٥٢ فقد باعت هذه الجمعية ١٢٣٩٤ جوالا .

التسويق التعاونى للبطاطس :

تعتبر الجمعية التعاونية لمنتجى البطاطس فى مصر من أوائل الجمعيات التعاونية المتخصصة التى قامت بالجمهورية . فقد تم تكوين جمعية تعاونية بوراق الحضر فى ١٩٣٤ للقيام بشراء تقاوى البطاطس وتوزيعها على الزراع ، ولكن فى ١٩٣٦ أنشئت جمعية تعاونية مركزية للبطاطس لشراء التقاوى وتسويق البطاطس المنتجة برأس مال قدره ١٣٢ جنيهاً مصرياً ، وكان عدد الأعضاء فيها يتكون من ١٤ جمعية وخمسة أفراد ووصل عدد الأعضاء فى ١٩٥١ – ١٩٥٢ إلى ٦٥ جمعية و ٤٤٢ فرداً ، وبلغ رأسمالها ١٩١٨ جنيهاً . وقد قامت الجمعية منذ تأسيسها بتحقيق أغراضها باستيراد البطاطس من الخارج فاستوردت فى ١٩٥١ – ٥٢ حوالى ٣١٤٣ طن واستوردت فى ١٩٦٠ – ٦١ حوالى ألف طن ، وقامت الجمعية بتسويق إنتاج أعضائها ، فافتتحت محلا كبيراً بسوق الخضر بالقاهرة ، وكانت الجمعية تتقاضى عمولة لا تتجاوز ٣ ٪ فى حين أن التجار يتقاضون عمولة تتراوح بين ٤ ٪ – ٨ ٪ وفى ١٩٤٧ أنشأت الجمعية ثلاجة خاصة فى شبرا الخيمة تتسع لتخزين ١٥٠٠ طن وأخيراً أنشأت ثلاجة ثانية فى كفر بولين بمركز كوم حماده سعتها ٢٥٠٠ طن .

التسويق التعاوني للخضر والفاكهة :

أنشئت بعض الجمعيات التعاونية لتسويق الخضر والفاكهة فى الفيوم وبنها والإسكندرية ، ولكن أهم هذه الجمعيات هى الجمعية التعاونية الزراعية المصريه للتوريد والتسليف بالإسكندرية ، وقد تأسست هذه الجمعية فى شهر أبريل سنة ١٩٢٩ وكان رأس مالها يبلغ حوالى ٢٧٠ جنيهاً ، واكتتب بها ٢٢ عضواً وبعد ذلك أقبل الزراع على عضويتها واستمر إنضمام الأعضاء حتى بلغ رأسمالها فى آخر ١٩٤٩ حوالى ٣٩٠١ جنيهاً وعدد الأعضاء ٥٧٨ عضواً . وفى ١٩٥٨ وصل رأس المال إلى ٥٥٤٣٢ جنيهاً وعدد الأعضاء إلى ٢٥٧٢ عضواً .

بدأت هذه الجمعية أعمالها بتوريد البذور والتقاوى والمبيدات الفطرية والأسمدة والسلف إلى الأعضاء ، وفى ١٩٣٠ بدأت الجمعية فى تسويق الزروع الخضرية لأعضائها بالاتفاق مع أحد تجار الجملة ، على أن يورد الأعضاء له زروعهم مشترطين حسن التعامل وضبط الوزن والحساب ودفع الأثمان أولا بأول ، على أن تعطى الجمعية العمولة التى تتقاضاها منهم نظير البيع وقدرها ٨ ٪ ، ولكن هذه التجربة لم تنجح فاضطرت الجمعية إلى إنشائها سوق خاص بها لتصريف الزروع الخضرية والفاكهية التى يقدمها الأعضاء .

وفى ٨ يناير ١٩٣١ فتح سوق الجمعية بالسكة الجديدة فحاربه التجار محاربة شديدة وفتحت الجمعيةسوقاً آخر بحجر النواتية عند مدخل الإسكندرية . ثم أنشأت الجمعية سوقا تعاونياً للخضر والفاكهة بباكوس بالإسكندرية ولقد بلغت قيمة الزروع الخضرية التى بيعت بسوق الجمعية الأول فى ١٩٣١ حوالى ٣٣٨٨ جنيهاً . وبلغت قيمة الزروع الخضرية والفاكهة التى بيعت فى أسواق الجمعية فى ١٩٥٧ حوالى ٦٢٣٧٩٣ جنيهاً .

ويباع حوالى ٨٠ ٪ من الخضر الواردة لهذه الأسواق لتجار التجزئة بالأجل على أن يسدد الثمن فى اليوم الثانى ، والجمعية مسئولة أمام المزارعين عن أثمان الخضر التى تباع فى سوقها سواء تحصل الثمن من تجار التجزئة أو لم يحصل . وتأخذ الجمعية عمولة قدرها ٨ ٪ . أى أن مركزها مركز الوسيط بالعمولة ضامن الدفع ، وما يفيض عن هذه العمولة بعد النفقات والاحتياطى وفوائد الأسهم والمعونة الاجتماعية يرد إلى الأعضاء كعائد . وقد بلغ هذا العائد فى جميع السنوات الماضية حوالى ١ ٪ من قيمة المبيعات .

وفى ١٩٤٥ بدأت الجمعية تنظيم تصريف « فاكهة الموز » لأعضائها حيث يجود هذا الإنتاج فى بعض أراضى الإسكندرية . وتمنح الجمعية قروضاً لأعضائها للانفاق على إنتاج الموز والخضر

ولما عزمت وزارة التجارة والصناعة على إنشاء سوق الجملة للخضر والفاكهة بالنزهة بالإسكندرية طلبت الجمعية من الحكومة إنشاء سوق ثانية بجهة الرمل لتسهيل مهمة زراع كفر الدوار وأبو حمص وفعلا إنشأت الجمعية السوق على نفقتها فى باكوس : وبلغت تكاليفه ٥٥٠٠٠ جنيهاً وزودته بأمكنة أعدت لحفظ الفاكهة والخضر فى المنطقة . وفضلا عن ذلك فقد استأجرت الجمعيات محلات خاصة فى سوق الجملة للخضر والفاكهة بالنزهة لخدمة أعضائها[1] .

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى مذكرة الأستاذ الدكتور زكى شبانة . . التسويق التعاونى المقدمة لأمانة الفلاحين .

التسويق التعاونى
والتطبيق المصرى

النشاط الحالى للتعاونيات الزراعية
فى تسويق الحاصلات الزراعية

أولا : بالنسبة للمحاصيل الحقلية :

تقوم الجمعيات التعاونية للمحاصيل الحقلية وعددها (١٧) جمعية على مستوى المحافظات يعاونها أعضاؤها من الجمعيات المحلية متعددة الأغراض وتحت اشراف الجمعيات التعاونية العامة بتسويق كامل لمحصول القطن وبتسويق الأرز فى جميع المحافظات فيما عدا (٦) مراكز بمحافظة الدقهلية اسند التسويق بها لبنك التنمية ، وبتسويق محصول البصل بالكامل ، وبتسويق كامل لمحصول الفول السودانى بالمحافظات الرئيسية للانتاج ، وفيما يلى استعراض للكميات المسوقة والقيمة بالجنيه المصرى وذلك عن موسم ٨٤ / ١٩٨٥ :

المحصول	الوحدة	الكمية المسوقة	القيمة بالجنيه
القطن	قنطار	٥ ٦٧٤ ٣٦٦	٤١٩ ١٣٥ ٩٧٨
الأرز	طن	٦٦٥ ٩٦٤	٦٧ ٩٢٨ ٣٢٨
الفول السودانى	أردب	٩٢ ٤٨٥	٣ ٢٩٦ ٨٧٧
البصل	طن	٦٥٣٣٩٠	٥ ٨٨٥ ١٠٠

رجاء التكرم بالرجوع إلى البحث الذى أعده المهندس على عبد الرحمن رئيس الادارة المركزية لشئون التعاون الزراعى فى الندوة التى عقدتها مؤسسة فريدريش ناومان بمقر المركز الدولى المصرى للزراعة وموضوعها نحو دور متطور للتسويق التعاونى للخضر والفاكهة بمصر فى ١٤/١٢/١٩٨٥ .

ثانيا : بالنسبة للخضر والفاكهة :

تقوم جمعيات تسويق الخضر والفاكهة بالمحافظات وعددها (١٨) جمعية وكذلك الجمعية العامة للخضر والفاكهة على مستوى الجمهورية بالقاهرة الكبرى والجمعية المتحدة لتسويق الخضر والفاكهة والجمعية العامة لمنتجى البطاطس بتسويق انتاج اعضائها ، وفيما يلى بيان بقيمة الانتاج المسوق لموسم ٨٤ / ١٩٨٥ :

١ ـ الجمعية العامة للخضر والفاكهة :

فاكهة	٤٦٧٠٠٥٣	جنيه
خضر	٢١٠٤٣٨	جنيه
بطيخ	٦٢٦٨٢٣	جنيه

٢ ـ الجمعية المتحدة :

بطاطس مخزونة بالثلاجات	٦٣٤٢٢	جنيه
تفاح مستورد	١٢٦٠٥٠	جنيه .

٣ ـ جمعية البطاطس :

(أ) بالنسبة للتقاوى المستوردة :

بلغت الكمية الموزعة على المنتجين ٣٠٠٠٢٩٣٢٥ طن وقيمتها ١٠٠٩٤٤٤٩ جنيه .

(ب) بالنسبة للتقاوى المحسنة :

بلغت كمية التقاوى المحسنة ٤١٤٧,٨٨١ طن وبلغت قيمتها ٤٣٨٩٣٥ جنيه .

مشاكل التسويق التعاونى

أولا : بالنسبة لتسويق المحاصيل الحقلية :

فيما يلى نوجز المشاكل التى تعترض الجمعيات فى تسويق المحاصيل :

١ -نقص الأجهزة العاملة بالجمعيات ومراكز التجميع طبقا للاحتياجات الفعلية .

٢ -عدم توفر الخبرات اللازمة للأجهزة العاملة لحسن ادراة اعمال التسويق حيث يتم تدريبهم كل عام من قطاعات مختلفة .

٣ -عدم التزام معظم الجهات التى تعمل فى التسويق بما نصت عليه القرارات الوزارية بما يعوق مسيرة الجمعيات فى التسويق . مثال ذلك عدم توفر الأجولة والعبوات فى المواعيد المحددة وبالكميات المناسبة . وعدم توفر القبانية والفرازين بالاعداد اللازمة .

٤ -عدم توفر المساحات الكافية من الأراضى لإعداد مراكز تجميع بمساحات مناسبة ومنفصلة .

٥ -ندرة الأيدى العاملة التى تعين التعاونيات فى توفير عمال التحرير على الميزان مما قد يتسبب عنه تأخير الوزن وتأخير بعض الجمعيات فى صرف المقدم والثمن النهائى .

٦ - تعذر بعض الجهات المعاونة للجمعيات القيام بدورها الايجابى مثال ذلك :

(أ) قيام بنوك التنمية بتجهيز وإعداد كشوف الحساب فى المواعيد المحددة .

(ب) قيام الشركات بفتح حسابات فى أفرع البنوك بالمراكز الادارية ليسهل صرف المقدمات والثمن النهائى للمحصول .

(جـ) قيام جهاز النقل بنقل المحصول وعدم تكدس مراكز التجميع وانسياب المحصول .

٧ - قلة الخبرة بالتسويق التعاونى وانظمتة لدى اعضاء مجالس ادارة الجمعيات مما يستوجب أهمية الاستمرار فى اعداد تدريبات لهم على كافة المستويات للمعاونة والمتابعة الميدانية للتسويق .

ثانيا ـ بالنسبة لتسويق الخضر والفاكهة

١ ـ عدم توفر مستلزمات الانتاج من تقاوى وشتلات وأسمدة ومبيدات ورشاشات بالكميات اللازمة أو بالأصناف المرغوبة أو بالأسعار الملائمة . مما يؤدى إلى اتجاه بعض المنتجين للحصول على مستلزماتهم من التجار بأسعار تفوق أسعارها المحددة بمراحل أو قد يؤدى إلى انخفاض الانتاج .

٢ ـ الاسلوب التقليدى الذى يتبع فى قطف وتعبئة الثمار ونقلها إلى الاسواق مما قد يقلل من نسبة الثمار الصالحة للاستهلاك أو التصنيع لزيادة نسبة التالف اثناء تلك العمليات .

٣ ـ عدم توفر التمويل اللازم مما يؤدى إلى خضوع المنتجين لضغوط التجار لتصريف حاصلاتهم بالسعر الذى يفرضونه بخلاف مصاريف النقل وأجرة العبوات ومصاريف الدلالة وخلافه .

وأن هذه المشاكل تؤثر فى النهاية على الكميات الصالحة للتسويق والأسعار . ولا يتأثر بها التجار والوسطاء والمتضرر منها كل من المنتج والمستهلك .

لذا فان قيام التعاونيات الزراعية بدورها والتغلب على مشاكلها سواء فى مجال الحاصلات الزراعية التقليدية عن طريق وجود جهاز متكامل بالجمعية التعاونية مدرب مع استيفاء كافة التسهيلات الواجبة . خاصة توفير المخازن والتمويل اللازم كذلك توفير البنية الأساسية لجمعيات محاصيل الخضر والفاكهة كمحطات الفرز والتعبئة والتدريج وايجاد نظام للتعاقد بين العضو وجمعيته . ثم بين الجمعيات ومنافذ التوزيع مع ايجاد نظام تمويل مستقر يكفل سد احتياجات الأعضاء والجمعيات بالقروض اللازمة . كلها أمور واجبة لكى يحقق التسويق التعاونى أهدافه من حيث حصول المنتج على سعر عادل لمحاصيله الزراعية . كذلك وصول السلعة

للمستهلك بسعر مقبول وهو الأمر الذى ننشده جميعا من التسويق التعاونى للحاصلات الزراعية فى خدمة وطننا العزيز مصـر وتقدم الحركة التعاونية الزراعية .

نظام
التسويق التعاونى للقطن
موسم ١٩٧٩/١٩٨٠

على
مستوى الجمهورية

توضيح حول مفهوم التسويق التعاونى للقطن

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن السيد وزير الزراعة والأمن الغذائى يصدر سنويا قرارا وزاريا بشأن نظام التسويق التعاونى للقطن . ويتناول هذا النظام أساليب الأرشاد والتوجيه التى تكفل تفهم الزراع لبنوده وأساليب حصر الحيازات حسب التكاليف التى تقع بها . وتحصيل مطلوبات بنك التنمية والأئتمان الزراعى وفقا لقرارات المجلس الأعلى للتسويق التعاونى .

كما يتناول النظام أسلوب نحث الطعون وصرف سلف الجنى للمنتجين وتوفير مستلزمات التسويق من توفير الأكياس وتوزيعهاوأختيار مراكز التجميع الخاصة بتسويق محصول القطن لكل محافظة . . وتحديد اختصاصات مدير مركز التجميع الذى يعتبر المسئول الأول عن انتظام وحسن سير العمل على الوجه الأكمل وأسلوب التعاقد على نقل القطن إلى المحالج . وأسلوب توريد القطن إلى مراكز التجميع وتقييمه وحسابه وتسديد ثمنه على أساس أن تقوم لجنة وضع الأسعار باحتساب أسعار شراء القطن طبقا للتحسين المتوقع فى الرتبة ومتوسط التصافى طبقا لنتائج العينات التى يتم سحبها من مركز التجميع فى أول الموسم مضافا إليها معامل زيادة يتم تحديده سنويا لصالح المنتج مقابل فرق الرطوبة . كما يتناول النظام تسويق القطن بالمخازن الخاصة .

كما يتناول نظام التسويق التعاونى للقطن مبادىء عامة خاصة بأقطان الاكثار المتعاقد عليها مع وزارة الزراعة ونظام العمل بمراكز التجميع والمخازن الخاصة وأسلوب اختيار العدد اللازم من القبانية المرخصين للقيام بأعمال الوزن وتوابعها . وأسلوب قيام مصلحة دمغ المصوغات والموازين بأعمال المراجعة على القبانية بمراكز التجميع والمخازن الخاصة لتغطية حاجة العمل على مستوى جميع المحافظات .

ويتناول النظام أيضا أسلوب احكام الرقابة على تحديد صنف القطن وتيسير عملية التمويل والعمولات والمصاريف التسويقية . على أن تنتهى جميع المصادقات بين الجهات المسوقة فى نهاية الموسم بالنسبة لقيمة ثمن الأكياس الجديدة أو المستعملة المختلفة . وقيمة التسهيلات التمويلية المنصرفة لصرف مقدم الثمن ، ومستحقات الجمعيات وهى عبارة عن جميع المصروفات والعمولات المحددة . بحيث تكون شاملة لعمولة الجمعيات التعاونية الزراعية المحلية . وأسلوب ربط وتحصيل المبالغ المصادرة والغرامات التى تضمنها النظام .

وفيما يلى نورد نموذج تطبيقي بشأن نظام التسويق التعاونى للقطن موسم ٧٩ / ١٩٨٠ آخذين فى الأعتبار أن الأسعار تتغير من موسم لموسم وفقا للظروف المحيطة بانتاج المحصول ، ومن هذا المنطلق يمكن للباحثين والدارسين لنظام التسويق التعاونى للقطن أن يتابعوا المتغيرات التى تحدث فى هذا النظام عن طريق الرجوع إلى القرارات الوزارية الصادرة بشأن نظام التسويق التعاونى للقطن . والتى منها مثلا القرار الوزارى رقم (٥٥٢) لسنة ١٩٨٤ بشأن نظام التسويق التعاونى للقطن موسم ٨٣/ ١٩٨٤ وكذلك الرجوع إلى القرار الوزارى رقم (٥٤٠) لسنة ١٩٨٥ بشأن نظام التسويق التعاونى للقطن موسم ٨٥/ ١٩٨٦ .

نمــوذج تطبيقــى

بشأن نظام التســويق التعاونى للقطن موسم ١٩٨٠/٧٩

مــادة أولى :

يطبق نظــام التسويق التعاونى للقطن المرفق لهــذا القرار على اقطان الائتمان الزراعى محصول ١٩٧٩ بجميع محافظات الجمهورية .

مــادة ثانية :

يجوز للمحافظات التى ترغب فى قيام الجمعيات التعاونية المركزية بها بتسويق اقطانها أن تتقدم للسيد المحــافظ بذلك حيث يخطر ســيادته اللجنة العليا للتسويق التعاونى للقطن بذلك بعد الاتفاق مع شركات تصدير القطن المختصــة .

وبشرط أن تكون كافة الاجراءات التســويقية بالكامل تحت اشراف السيد المحافظ وتحت مسئولية اجهزة المحافظــة المختصــة بما فى ذلك اجراءات دفع الثمن وخصم المديونات المستحقة لبنوك التنمية والأموال الاميرية وغير ذلك من المستحقات الحكومية وكذا عمليات الفرز والتحكيم والنقل وغير ذلك .

مــادة ثالثة :

يحظر اطلاقا الاتجار فى القطن الزهر أو الفرزات والاقطان الصيفية وأى كميــة يثبت الاتجــار فيها داخليــا يتم مصادرتها وتقديم اصحابها للمحاكمة .

مــادة رابعة :

على جميع الجهات المختصــة تنفيذ ذلك كل فيما يخصه .

---

* رجاء التكرم بالرجوع الى القرار الوزارى رقم (٤٣) لسنة ١٩٧٩ الصادر عن وزير الزراعة فى ٧ اغسطس سنة ١٩٧٩

الباب الأول

اولا — الارشــاد والتوجيــه :

١ — تقوم اجهزة الارشاد الزراعى وصندوق تحسين الاقطــان المصرية واجهزة الاعلام الريفى والجمعيــات التعاونية الزراعيــة بدورها فى التوعية بهذا النظام بالقيام بالحملات الارشادية التى تكفل تفهم الزراع لبنوده والتركيز على توعيتهم بمواعيد التقدم بالطعون فى المساحة وضعف المحصول والابلاغ عن المخازن الخاصة .

٢ — تقوم أجهزة الارشــاد الزراعى بوزارة الزراعــة وشركات القطن وهيئة التحكيم مع الأجهزة الشعبية بحملات ارشادية بالجمعيــات التعاونية .وجهــة الى زراع القطن للعناية بمقاومة الآفــات والاهتمام بالجنى الحسن ونظافة القطن وتجانسه داخل الكيس وتعبئته فى حدود ٢ر١ قنطــار فى الكيس الواحد والقيام بتوريد كل جنيــه على حدة حتى يحصل الزراع على أعلى سعر ممكن .

٣ — تقوم تلك الأجهزة بتوعية المنتجين لتجميع اقطانهم فى مخازن خاصــة بحد ادنى تدره ٣٠ قنطــارا (ثلاثون) كما امكن ذلك — على أن يكون التخزين صبا والاقطان متجانسة بقدر الامكان .

٤ — تقوم الأجهزة السابق الاشارة اليها بتقديم خطتها للجنة العليا للتسويق فى موعد غايته ١٩٧٩/٥/٣١ لمتابعتها .

ثانيا — حصر الحيــازات :

١ — تقوم وزارة الزراعة باجراء حصر بالتجاور للحيازات المنزرعة قطنا بكل قرية وذلك بأن تقوم لجنة برئاسة مدير الجمعيــة التعاونيــة وعضوا من مجلس ادارة الجمعية مسئول الدورة ودلال المساحة بحصر الحيازة القطنيــة بالتجاور — اى حصر فعليا — على ان يوضح أمــام اســم الحــائز مفردات حيازته — حسب التكاليف التى تقع بها هــذه الحيــازة .

ويعتبر مدير الجمعية مسئولا عن اى خطأ فى بيانات الحصر .

٢ — تقوم تلك اللجــان باجــراء عمليــــة الحصر حتى نهايــة يوم ١٩٧٩/٥/٣١ .

تقوم مديريات الزراعة بتسليم مراقبــات الضرائب العقارية وبنوك التنمية بالمحافظــات صــورة من كشوف الحصر وذلك فى موعد غايتــه يوم ١٩٧٩/٦/١ لتقوم مراقبات الضرائب العقارية بتوزيع كشــوف حصر

القطن بالجمعيات على الصيارف ليتمكنوا من الحصـــول على كل البيانات الخاصـــة بالحائزين ســـواء من حيث المساحة المنزرعة او ما يخص تلك المساحـــة من مستحقات حالية ومتأخرة والوقوف على اســـماء اصحاب للتكاليف التى تقع فيها حيازات القطن .

وعلى الصيارف مراجعـــة التكاليف على الحيـــازات مع الاستعانة بالسجلات الموجودة بالجمعيـــات وعند حدوث اى اختـــلاف فى استمارة الحصر يوقع عليها مدير الجمعية ودلال المساحة عضو لجنة الحصر .

٤ ــ تتولى الجمعيات التعاونية اعلان صورة من كشوف الحصر بمقر الجمعيات التعاونية فى موعد غايته يوم ١٩٧٩/٦/١٥ بحيث يوضح بها امام كل اسم مزارع مجموع حيازته القطنية بمختلف احواض القرية دفعة واحـــدة .

يتولى بنك التنمية الزراعية مراجعة بيانات هـــذا الحصر على بيانات الحيازة التى تم على اساسها صرف السلف العينية والنقدية للمزارعين

٦. ــ اذا جد خلاف بين الحصر الذى اجرته لجنة حصر الحيـــازات وبين البيانات التى تم على اساسها صرف السلف النقدية والعينية بالنقص او بالزيادة ــ فعلى مدير الزراعة ومدير بنك التنمية الزراعية او من ينوب عنهما التحقق بنفسيهما شخصيا من وجود الخلاف والوقوف على اسبابه لاحالته الى النيابـــة العامة للدولة مع تصحيح الحيـــازة وتوقيع الحجز المباشر على عقارات ومنقولات ومواشى الحائز الذى يثبت أنه صرف سلفا نقدية او عينيـــة عن مساحات تزيد عن المساحات المنزرعـــة فعلا طبقا للحصر الذى اجرته مديرية الزراعة والتحقيق مع لجنة الحصر اذا ثبت أن هناك نقصا او زيادة فى المساحة وتكون كشوف الحصر النهائية اساســـا للمحاسبة على مصاريف المقاومة وعلى توزيد القطن .

ثالثا ــ اسلوب بحث الطعون :

١ ــ تشكل لجنة دائمة ومتفرغة على مستوى المركز الادارى للبت فى الطعون المقدمة اليها من الحائزين او من طريق بنوك التنميـــة وتشكل هذه اللجنة بقرار من السيد المحافظ من :

* مفتش الزراعة بالمركز رئيسا

* ممثل عن وكالة وزارة الزراعة لشئون التعاون بالمركز الادارى — عضوا
* مندوب بنك التنمية الزراعية بالمركز — عضوا
* رئيس الجمعية التعاونية الزراعية او من ينوب عنه — عضوا

على ان تبدأ اللجنة عملها اعتبارا من يوم ١٥ يوليو ١٩٧٩ وتنتهى من عملها فى موعد اقصاه ٥ سبتمبر سنة ١٩٧٩ .

٢ — تسلم الطعون بمعرفة الحائز الى رئيس اللجنة مباشرة أو تسلم لمدير الجمعية بموجب ايصال يوضح به تاريخ التسليم وعلى مدير الجمعية فى هذه الحالة اخطار رئيس اللجنة وعلى أن تنتقل اللجنة الى القرية لتحقيق هذه الطعون والبت فيها طبقا للمواعيد السابق ايضاحها .

٣ — يتم اخطار الطاعن بموعد انعقاد اللجنة لمناقشته فى الطعن المقدم منه خلال ثلاثة ايام على الأكثر من تاريخ صدور القرار من اللجنة فى هذا الشأن وتثبيت نتيجة الفحص فى البطاقة الزراعية الخاصة بالحائز .

رابعا — معاينة زيادة او ضعف المحصول :

١ — تقوم مديريات الزراعة وتفاتيشها بعمل متوسطات الانتاج بكل قرية طبقا للمحصول الفعلى فى السنة الأخيرة ويكون هذا بمثابة متوسط عام يعامل المنتجون فى القرية على اساسه — على ان يتم الانتهاء من عمل المتوسطات واعلانها فى مقار الجمعيات التعاونية الزراعية فى ميعاد اقصاه ١٥ يوليو سنة ١٩٧٩ .

٢ — اذا رأى المنتج ان محصوله سيزيد او يقل عن متوسط المحصول بالقرية المعلن باكثر من نسبة ٤٠٪ فله الحق فى أن يتقدم بطلب معاينة ويسلم الى مدير الجمعية بدون رسم فى حالة زيادة المحصول ومصحوبا برسم معاينة قدرة ٥٠٠ مليم (خمسمائة مليم) عن الفدان الواحد أو كسوره وبحد اقصى قدره ٥ جنيه (خمسة جنيهات) عن مساحته القطنية فى حالة نقص المحصول وتودع تلك المبالغ بمندوبية بنك القرية ويستخرج بها ايصال تعطى صورته للمنتج ليمكنه استرداد هذا المبلغ فى حالة ثبوت صحة شكواه ويتحتم اجراء المعاينة والمحصول قائم بالحقل — على أن تقوم مديريات الزراعة بتحديد موعد انتهاء هذه المعاينات لكل محافظة طبقا لحالة الزراعة بها ، ولايجوز اجراء المعاينة

بعد جنى المحصـــول .

على أن يتم ايداع المبالغ المصادرة فى نهاية كل اسبوع بالحساب رقم ٢٤٠٠ — المسوك بمعرفة بنك التنمية والائتمان الزراعى واخطـــار الجهاز المـــالى للتسويق التعاونى بصورة الايداع .

ويتم تســـوية المبالغ التى يتم مصـــادرتها بمعرفة اللجنـــة العليا لتسويق القطن .

٣ — تشكل لجنة معاينة زيادة او ضعف المحصول على النحو التالى :

* مفتش الزراعة بالمركز او وكيله — رئيسا
* عضو مجلس ادارة الجمعية التعاونية الزراعية — عضوا
* المشرف الزراعى بالقرية — عضوا

وتقيد الشكوى التى ترد الى رئيس اللجنـــة فى سجل خـــاص بها ويحفظ لديه يدون به الشـــكاوى برقم مسلسل وتاريخ ورودها ونتيجـــة المعاينة ويحتفظ كذلك بالشكاوى المقدمة فى دوسيه خاص وتدون نتيجـــة المعاينة على ظهر كل شكوى ويوقع عليها من اعضاء اللجنة .

ولوزارة الزراعة ومديريات الزراعة الحق فى عمل جاشنى على هذه المعاينات التى تمت او التى لم تتم بعد فى اى وقت وقبل حصـــاد المحصول وتكون معاينة وزارة الزراعة ومديريات الزراعـــة هى المعاينة النهائيـــة والمعتمدة .

خامسا — سلف الجنى :

تقوم بنوك التنميـــة عن طريق مندوبيات بنوك القرى بصرف سلف الجنى للمنتجين وذلك بواقع ١٢ جنيه (اثنى عشر جنيها) عن كل فدان قطن وذلك بالنسبة للمزارعين المستوفين للشروط وبشرط الا يكونوا من المزارعين المماطلين او الذين هربوا محصـــولاتهم فى العام الماضى ، وعلى ان يتم صرفها فى موعد غايته ١٩٧٩/٨/١٥ .

الباب الثانى

توفير مستلزمات التسويق

اولا — توفير وتوزيع الاكياس على المنتجين :

١ — تقوم وزارة الزراعة فور الانتهاء من عملية الحصر الفعلى لمساحات القطن والمحدد لانتهائه يوم ١٩٧٩/٦/١ باخطار البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى وشركات القطن بهذا الحصر .

٢ — يقوم البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى بتوفير احتياجات تعبئة المحصول من الاكياس الجديدة بعد استنزال ما يمكن ان تقدمه شركات القطن من الاكياس المستعملة آخذا فى الاعتبار تدبير احتياطى لايقل عن نسبة ١٠٪ من جملة الاحتياجات .

٣ — تصرف الاكياس الجديدة لتعبئة الاقطان الاكثار المتعاقد عليها مع وزارة الزراعة بالكامل ويصرف باقى الاكياس الجديدة والاكياس المستعملة الصالحة لتعبئة الاقطان غير الاكثار ، على ان تخصص مراكز ادارية توزع فيها الاكياس الجديدة ومراكز اخرى توزع بها الاكياس المستعملة .

٤ — تقوم شركات القطن بحصر الاكياس المستعملة الصالحة للتعبئة طبقا للمواصفات الموضحة بعد واخطار البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى بالرصيد لديها وتقوم شركات القطن بتسليم بنوك التنمية الزراعية هذا الرصيد طبقا لما يلى :

(ا) تتولى شركات القطن تحديد عدد الاكياس المستعملة الصالحة للعبوة والتى ستقوم بتقديمها لبنوك التنمية الزراعية بكل محافظة على ضوء المساحات المزروعة بها من القطن العادة واخطار البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى بهذا البيان ليتسنى له توفير باقى الاحتياجات من الاكياس الجديدة وذلك فى موعد اقصاه يوم ١٥ يونيو ١٩٧٩ .

(ب) تقوم كل شركة بتمريك الاكياس التى تقدمها بماركة توضح اسم الشركة وموسم القطن .

(جـ) تتولى كل شركة نقل الاكياس التى تقدمها الى شئون المركز الادارى المخصص لها بمعرفتها ومصاريف على حسابها .

(د) فى نهاية الموسم يتم المحاسبة مباشرة بين بنك التنمية الزراعية بالمحافظه والشركات المستلمة لحصول المحافظة على الاكياس التى تسلمتها معبأة والباقى المستحق لها طبقا للمصادقات التى تتم بينهما .

وفى حالة وجود رصيد مستحق للشركة تقوم باستلامة فورا طالما انه ممرك بخاتم الشركة لنفس الموسم وتتم المحاسبة على أى عجز او زيادة عن الرصيد المستحق لها على اساس سعر الكيس ٦٠٠ مليم للكيس .

(هـ) يحدد آخر شهر مارس من كل عام موعدا للانتهاء من المحاسبة الفعلية وقيام الشركات بنقل ارصدتها من شون البنوك — وفى حالة تأخير الشركات عن هذا الموعد المقرر آنفا تعتبر بنوك التنمية الزراعية غير مسئولة عن اى تلف ينشأ للاكياس كما تتم المحاسبة مع الشركات على ما قد يستحق من مصاريف التخزين بواقع مليم شهريا عن كل كيس يتأخر فى نقله مع تحملها بقيمة التأمين على هذه الفوارغ التى يتحملها البنك .

٥ — تتولى بنوك التنمية الزراعية توزيع الاكياس الجديدة والمستعملة الى مندوبيات بنوك القرى طبقا لمتوسط الانتاج الذى تحدده وزارة الزراعة بالنسبة لكل مركز ادارى .

وتتولى بنوك التنمية الزراعية نقل الاكياس اللازمة لمندوبيات بنوك القرى من الشون المركزية الى المندوبيات ثم اعادة نقل ما يتخلف توزيعه طرفها الى الشون المركزية .

تقوم المندوبية بتوزيع الاكياس على الزراع طبقا للمساحة المنزرعة المدرجة بكشوف الحصر ومتوسط انتاج القرية فى موعد غايته ١٩٧٩/٨/١٥ مع اثبات رقم الحيازة المسلسل على الاكياس المسلمة لكل حائز وبمصاريف على حساب الجمعية وفى حالة طلب الزراع للاكياس بعد ١٩٧٩/٨/١٥ يتم تسليمها لهم من المندوبيات طبقا لما سبق الاشارة اليه نقدا .

٦ — نقيد اثمان العبوات التى يتم توزيعها على المنتجين على حساب الزراع بالسعر الرسمى المقرر وذلك بمجرد تسليمهم لهذه العبوات وعلى ان يسدد لحسابهم ثمن ما يتم رده من العبوات سواء كانت معبأة بالقطن او فارغة .

٧ — بالنسبة للفوارغ التى تتخلف طرف الزراع يتولى بنك التنمية الزراعية قيد قيمتها باعتبارها سلف تستحق السداد على أساس السعر الرسمى المقرر للفوارغ مضافا اليه الغرامة وقدرها ١٥٠ مليما عن كل فارغة .

ثانيا — مراكز التجميع :

١ — تقوم لجان التسويق التعاونى للقطن بالمحافظات من الآن بمراجعة أعداد مراكز التجميع ومواقعها بكل محافظة فى ضوء ماياتى :

(أ) المساحة القطنية المنزرعة هـذا العام .

(ب) ادماج مراكز التجميع التى لا يرد اليها اكثر من ١٠٠٠ كيس أو لاتخدم أكثر من ٢٠٠ فدان قطن فى مراكز تجميع أخرى مع الاخذ فى الاعتبار دواعى الامن وعدم زيادة المسافة بين مركـز التجميع والقـرى التى تخدمها عن الحد الذى يضطر معه الزراع لنقل اقطانهم لمسافات طويلة .

وتراعى هـذه اللجان فى اختيارها لموقـع مراكز التجميع توافر الشروط التالية :

* أن تكون على طريق يسـهل وصـول السـيارات الخاصـة والنقل اليها .

* أن تكون ارضيتها مرتفعة وصالحة لتخزين القطن بها ولا تكون سبخا أو عرضـة للنشع .

* مع ضرورة اشـتراك ممثلى كافة الأجهزة المعينـة فى لجنـة التسويق وخاصة مندوب النقل فى اختيار مواقع هذه المراكز .

٢ — تقوم لجان التسويق بالمحافظات باخطار اللجنـة العليا للتسويق ببيان مراكز التجميع بكل محافظة ومواقعها على مستوى المركز الادارى فى موعد غايته ١٩٧٩/٧/١٠ .

على أن تقوم اللجنـة العليا للتسويق التعاونى للقطن بمراجعـة اعداد مراكز التجميع على مستوى الجمهورية واخطار المحافظات بالاعداد التى أعتمدت لكل منها فى موعد غايته ١٩٧٩/٧/٢٠ وعلى المحافظات ضرورة الالتزام بهذه الاعـداد المعتمدة دون زيادة ، ويحظر اسـتقبال محصول الأرز بمراكز التجميع المختارة لمحصول القطن .

٣ — تقوم بنوك التنمية الزراعية باستئجار مراكز التجميع ودفع ايجاراتها وازالة متخلفات المحـاصيل التى قد توجد بها وتوفير التبانية اللازمين وادارتها وتخصيص كاتب بكل مركز تجميع مع مراعاة إنه اذا قامت الجمعية بتوفير مراكز التجميع يؤول اليها الايجار خصما من العمولة المخصصة لتغطية تكاليف اقامة مراكز التجميع وادارتها .

كما تتولى الجمعية التعاونية الزراعية المحلية تدبير العمال اللازمين لتمرير القطن على الميزان بمراكز التجميع ، مقابل الحصول على مصاريف التمرير فى الميزان المحددة بالنظام

٤ — توحيد الاشراف على العاملين بمراكز التجميع بحيث يتبعوا اداريا مدير مركز التجميع طوال موسم التسويق التعاونى وعلى ان تتحمل كل جهه بكافة الاعباء المالية الخاصة بموظفيها وان تتولى هيئة واحدة الاشراف على مديرى مراكز التجميع وحسن سير العمل به وهى البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى .

٥ — تحديد اختصاصات مدير مركز التجميع فيما يلى :

١ — تنظيم عملية التوريد وتحديد ايام التوريد بالنسبة لكل جمعية واعلان لافتات بذلك بمكان ظاهر اذا كان مركز التجميع يخدم اكثر من جمعية تعاونية زراعية واحدة .

٢ — التواجد بانتظام دائم فى مواعيد العمل الرسمية مع استمرار العمل طوال أيام الأسبوع .

٣ — مراقبة حضور وانصراف جميع الاجهزة العاملة بمركز التجميع واخطار البنك أولا بأول عن أى تقصير ينشأ والاشراف على أعمالهم بصفة عامة

٤ — مراقبة عملية التوريد بموجب تصاريح التوريد الصادرة من المشرف الزراعى وعدم قبول قطن من أى مورد الا بموجب تصريح .

٥ — مراقبة اجراء عملية الخزن طبقا لاولوية التوريد مع مراعاة اتمام عملية الوزن سواء حضر مندوب الشركة او لم يحضر .

٦ — مراقبة استخراج علوم الوزن وايصالات التوريد وتسليمها للموردين فى نفس يوم التوريد .

٧ — التأكد من ان كمية القطن الموردة من كل منتج فى حدود المساحة القطنية الخاصة به وفى حدود متوسط انتاج القرية من التأشير بمعرفة الكاتب امام اسم كل مورد اقل أ اكثر من الكمية المفروض توريدها بما يعادل نسبة ٢٥٪ من متوسط الانتاج

٨ — التأكد من ان جميع الاقطان الموردة من زراع حائزين وفى حالة ورود اقطان من اشخاص غير حائزين يقوم الكاتب بالتأشير عليها امام الاسم فى خانة الملاحظات بالاستمارة رقم ٣ تسويق .

٩ ــ فى حالة ورود أقطــان اكثار لمركز التجميع يجب أن يعمل لها مكان منفصل بمركز التجميع .

١٠ ــ عدم قبول اقطــان بمركز التجميع تزيد عن الحد الاقصى وقدره ٦٠٠ كيس (ستمائة كيس)

١١ ــ مراقبــة قيام الكاتب باعــداد واستيفاء استمارات الفرز (٤ تسويق) بحيث تكون معدة قبل اليوم المخصص للفرز .

١٢ ــ اعلان نتيجة التقييم على الزراع بتسليمهم صور شهادات الفرز (الاستمارة ٤ تسويق) وتوعية من يرغب منهم فى طلب التحكيم بالاجراءات التى ستتبع فى هــذا الشأن .

١٣ ــ تلقى وتجميــع الطعون المقدمة من الزراع فى الفرز بعد التأكد من صحة قيامهم بسداد الرسوم المقرر الى خزينــة مندوبية بنك القرية وتسليم تلك الطعون لكاتب مركز التجميع ليتولى بنفسه اخطــار فرع البنك بها فى نهاية اليوم عند قيامه بتسليم اليوميات مع التنبيه على مندوب الشركة بعدم نقل تلك الاقطان المعترض عليها .

١٤ ــ تلقى الاخطارات التى يتقدم بها المنتجين اصحاب المخازن الخاصة لتقييم اقطــانهم وتسليمها لكاتب مركز التجميــع ليتولى بدوره ابلاغها للبنك كتابة .

١٥ ــ مراقبة نقل القطن من مركز التجميع واخلاء مركز التجميــع خلال ٤٨ ساعة واعداد حصر أسبوعى فى كل يوم سبت عن الكميــات المختلفة من النقل والتى تجاوز بقاؤها فى مركز التجميع مدة ٤٨ ساعة من تاريخ التقييم النهائى .

١٦ ــ مراقبة عدم تداول نقدية داخل مركز التجميع مقابل دمغات أو مصاريف أخرى ويعتبر مسئولا عن اى مخالفة تقع فى هذا الشأن .

وعموما يعتبر مدير التجميع المسئول الأول عن انتظام وحسن سير العمل على الوجه الاكمل فى مركز التجميع ويتبع له كافة الأجهزة العاملة فى المركز وهى على سبيل الحصر :

** كاتب المركز ــ كاتب البوابة ــ الخفراء ــ عمال التمرير على الميزان ــ القبانية ــ عمال التمريك .

٦ ــ تشكل لجنة دائمة بكل محافظة عن التفتيش العام بوزارة الزراعة ومندوبى بنك التنميــة وشركات القطن وممثــل وكالة الوزارة

لشئون التعاون للتفتيش على جميع أعمال مديرى مراكز التجميع وكافة الأعمال التسويقية على مستوى المحافظـــة وتسلم صورة التقرير للسيد رئيس لجنة التسويق بالمحافظة ورفع اصل التقرير الى الادارة العامـــة للتفتيش العام بوزارة الزراعة لاعداد تقرير شامل على مستوى الجمهورية لعرضـــه على اللجنة العليا .

٧ ــ تتولى شركات القطن تخصيص الخفراء اللازمين من قبلهـــا لحراسة مراكز التجميع بمعرفتها وذلك بمصاريف على حسابها ــ على ان يتبعوا اداريا مدير مركز التجميع .

كما تتولى شركات القطن تخصيص مندوب دائم او اكثر من قبلها بمركز التجميع لمراقبة الميزان واســـتلام القطن من مركز التجميع بحيث يكون عدد هؤلاء المندوبين متكافئا مع حركة العمل ولا يعطل عدم حضور هؤلاء المندوبين الى مركز التجميع اجراء عمليات الوزن فى نفس اليوم بحيث يتم وزن القطن المورد فى نفس اليوم للتوريد ســـواء حضر مندوب الشركة ام لم يحضر ويعتبر الوزن فى هذه الحالة صحيحا .

كما تتولى الشركات استحضار اليومية والادوات والعمال اللازمين لعمليات الفرز والتمريك وما يتبعها من تقطيع الاكياس وتقديم الدوبارة اللازمة لعملية الحياكة واستخراج العينات واعادة حياكة الاكياس وجمع الكنسات وغيرها على حسابها .

٨ ــ تقوم الادارة العامة لشئون المناطق الزراعية بالاشـــتراك مع وكالة وزارة الزراعة لشئون التعاون بتوفير مديرى مراكز التجميع **من غير مديرى الجمعيـــات التعاونية الزراعيـــة على ان يتم تعيينهم قبل الموسم بشهرين وتدريبهم على العمـــل بمراكز التجميع وأن يتم تفرغهم لهذا العمل حتى نهاية فترة موسم التوريد .**

٩ ــ تقوم بنوك التنمية الزراعيـــة بصرف اجورا اضافية لمديرى مراكز التجميع بواقع ٢٥٪ من مرتباتهم وبدل انتقال بواقـــع ٥ جنيـــه (خمسة جنيهات) شهريا خصما على حساب عمولة الجمعيات التى يتم تحصيلها بواقع ٥ر١٪ من ثمن القطن .

١٠ ــ تتولى الادارة العامة لشئون المناطق الزراعيـــة بالاشتراك مع وكالة وزارة الزراعة لشئون التعاون وضع لائحة جزاءات لمديرى مراكز التجميع وبعد اعتمادها من اللجنة العليـــا تقوم بنوك التنميـــة الزراعية بتنفيذها .

ثالثا — الاجهزة الفنية والادارية والحسابية :

١ — تتولى جميع الجهـات المشتركة فى عمليات تسويق القطن توفير الاعداد اللازمة من فنيين واداريين وحسابيين وقبانبـة وعمـال وشياليين وتدريبهم على الأعمـال المكلفين بها تدريبا كافيا يضمن تلافى مشاكل التنفيذ وذلك فى موعد لا يتجاوز آخر اغسطس ١٩٧٩ ولا يجوز اطلاقا تشغيل تجارا او سماسرة من غير المعينين بالمؤسسات فى عمليات التســويق .

٢ — تقوم بنوك التنمية الزراعية بالاشتراك مع مراقبات الموازين باعـداد القبانيـة اللازمين لمراكز التجميـع فى ميعاد اقصـاه آخـر يونيو ١٩٧٩ مع استبعاد من ثبت لديهم سوء سلوكهم او حدوث اخطـاء منهم فى الموسم السابق ويجوز لبنوك التنمية بالمحافظـات التعاقد مع جمعيات القبانية خارج المحافظـة لاستكمال الاعداد اللازمة اذا لم تقم جمعية القبانية بالمحافظة بتوفير الاعداد اللازمة بالكامل .

رابعا — توزيع القطن على الشركات :

* تخصص شركة واحدة من شركات القطن لكل مركز ادارى لشراء القطن من مراكز التجميع — مع اخطار اللجنة العليا للتسويق ببيان هذه الشركات قبل منتصف شهر يوليو ١٩٧٩ .

* ويجوز تخصيص اكثر من شركة للمراكز الاداريـة الكبيرة بعد موافقة اللجنـة العليا لتســويق القطن بشرط أن تكون شركة واحـدة اساسية مسئولة عن المركز بالكامل .

خامسا — توزيع القطن على المحالج :

١ — يتم توزيع القطن اكثار أو غير اكثار على المحالج بواسـطة لجنة مشتركة من وزارة الزراعة الامانة الفنية للجنة العليا للتســويق التعاونى وشركات القطن وتراعى اللجنة المشار اليها القدرة الانتاجيـة للمحالج على اساس طاقة كل محلج وحالة الدواليب ومدى قدرة كل محلج وكفايته لحلج الكميات المخصصة له .

٢ — يراعى فى توزيع اقطان الاكثار أن يتم حليجها للتقاوى قبل ٣١ ديسمبر ١٩٧٩ وذلك تنفيذا لاحكام قانون الزراعة رقم ٥٣ لسنة ١٩٦٦ ويكون لها الاولوية فى الحليج .

٣ — تقوم المحالج باستئجار واعداد الشون الكافيـة لاستقبال

المحصـــول قبل بدء الموســم بوقت كاف وبما يسمح بسهولة انسـياب المحصول من مراكز التجميع وتستيفه فى المحالج .

على أن تتولى شركات القطن اخطار السادة المحافظون بالمحافظات ببيان المحالج التى يتعذر تدبير الشون الكافية لها والمساحات اللازمة لكل محلج للمساهمة فى تدبيرها .

مع ضرورة توفير وسائل الانتقال للسادة مديرى المحالج لمتابعـــة العمل فى الشون طوال الموســم .

٤ ــ تلتزم المحالج التزاما تاما بنظام الدور فى الحليج .

سادسا ــ التعاقد على نقل القطن الى المحالج :

١ ــ تعتبر كل محافظـــة مسئولة مسئولية تامة عن الاشراف على وسائل النقل بدائرتها وتنسيقها .

٢ ــ تتولى وزارة النقل بالاتفـــاق مع الشركات المشترية للقطن وبين الجمعيات التعاونية للنقل بالمحافظات تحديد فئات نقل القطن الزهر موســم ١٩٧٩ ، ويتم التعاقد بين الشركات المشترية وبين الجمعيـــة التعاونية للنقل تحت اشراف السيد المحافظ فى موعد غايته ١٠ اغسطس سنة ١٩٧٩ على نقل الاقطان الزهر من المراكز الادارية الى المحالج ــ وبالفئات السابق الاتفاق عليها .

على أن يسمح للشركات باستئجار ســيارات خارج هذا التعاقد فى حالة تعثر عملية النقل فى المواعيد المحددة ــ مع الخصــم بالفروق من حساب الجمعية التعاونية للنقل المتعاقد معها .

٣ ــ يتم وضع برنامج زمنى للنقل يحدد ميعـــاد النقل من مراكز التجميع والمخـــازن الخاصة بحيث يبدأ النقل فور الاتفاق على ســعر القطن واخلاء مراكز التجميع فى خـــلال ٤٨ ساعة من بدء عملية النقل وتخطر الجمعيات التعاونية للنقل بالبرنامج الموضوع ، وعلى كتبة مراكز التجميع متابعة تنفيذ هـــذا البرنامج .

٤ ــ تفرض غرامـــة تأخـــير على شركـــات القطـــن مقدارهـــا خمسة قروش للكيس عن كل يوم من ايام التأخير فى النقل ــ على ان تقوم بنوك التنمية بعمل مصادقة مع الشركات على هـــذه الغرامة يوم السبت من كل اسبوع بالنسبة للكميات التى تأخر نقلها خلال الاســبوع السابق طبقا للبيانات اليومية بمركز التجميع واخطار الجهـــاز المـــالى

للتسويق بصورة من هـذه المصادقات ليتسنى له تحصيل قيمتها من الشركات اسبوعيا .

ويتم تسـوية حصيلة هـذه الغرامة بمعرفة اللجنـة العليـا لتسويق القطن .

٥ ـ لايجوز اعفاء الجمعيات التعاونية للنقل من غرامات التأخير فى النقل .

٦ ـ يستمر النقل طوال الاسبوع من مراكز التجميع والمخـازن ويمنع النقل من مراكز التجميع بعد الغروب وتستمر المحالج فى استقبال الرواد بعد الغروب بساعتين .

٧ ـ يحظر نقل الاقطان من محافظـة الى اخرى ـ ولا يسمح بذلك الا فى الحالات الآتية :

(أ) لشركات التصدير نقل القطن الى المحالج المخصصـة لحلج الصنف .

(ب) للسـادة المنتجين من متعاقدى الاكثـار الذين يرغبون فى توريد أقطانهم راسا الى المحالج المخصصة لحلج اقطانهم .

وفى جميع الأحوال يكون النقل بموجب تصاريح مع تشديد الرقابة على منافذ الدخـول والخروج للمحافظات وإكشـاك المرور والمعديات المائية ـ على أن يتم اصدار التصريحات الخاصـة بنقل القطن من مراكز التجميع بمعرفة شركة القطن المختصـة ، وبالنسبة لمتعاقدى الاكثـار بمعرفة تفاتيش الزراعة .

البـاب الثـالث

تـوريد القطـن
الى مراكز التجميع وتقييمه وحساب وتسديد ثمنه

أولا ــ التوريـد :

١ ــ تنظيم الانسـياب :

عملا على تنظيم انسياب واطالة موسم التوريد يراعى ما يلى :

(أ) تحدد أيام توريد القطن لمراكز التجميـع لمنتجى كل جمعيـة وتخطر الجمعية بأيام الوريد المحددة لها قبل بداية موسم التوريد .

(ب) تحدد كميـة القطن التى يتم توريدهـا لأى مركز تجميـع بما لا يزيد عن ٦٠٠ كيس أسبوعيا ويوقف التوريد نهائيا متى بلغ الوارد الى مركز التجميع ٦٠٠ كيس .

(جـ) يقوم تفتيش الزراعة بتحديد اسـم المشرف الزراعى المختص بتنظيم عملية التوريد داخل الجمعية ويتعاون معه فى هذا العمـل باقى المشرفين اذا وجد بالجمعية أكثر من مشرف زراعى .

(د) يقوم المشرف الزراعى المسئول عن تنظيم التوريد بمتابعـة عمليات الجنى وتسجيل حركة تقدم الجنى أولا بأول فى سجل خـاص بالجمعية وذلك لتحديد أولويات التوريد الى مراكز التجميع .

(هـ) يقوم المشرف الزراعى المسئول عن تنظيم التوريد باصـدار تصاريح التوريد لمراكز التجميع وفقا للكمية المحددة لكل جمعيـة وطبقا لأولويات الجنى الموضحة بالسجل السابق الاشارة اليه ويؤاخذ المشرف الزراعى المسئول عن تنظيم التوريد اذا وردت أقطان الى مراكز التجميع وفقا لتصاريح صادرة منه تزيد عن الحصة المقررة أسبوعيا .

(و) يمسك سجلات لتسجيل تصاريح التوريد بالجمعية التعاونية ومركز التجميع .

(ح) يقوم البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى بطبع تصاريح التوريد وسجلات قيد هـذه التصاريح بالجمعيات ومراكز التجميع وكذا سجلات المخازن الخاصة على حساب الجمعيات .

(ط) على مدير مركز التجميـع عدم قبول أقطـان بالمركز بدون تصاريح توريد من الجمعيـة المختصة ــ كما يحظر وزن أو فرز هـذه الاقطـان .

٢ — يقوم المنتجون الراغبون فى التوريد لمراكز التجميـــع بنقل أقطانهم الى المراكز المعدة لهذا الغرض بالقرى وفقا لتصـــاريح التوريد الصادرة من الجمعيات التعاونية .

٣ — يتم التوريد بمعرفة المنتج وعلى نفقته الخاصـــة الى مركز التجميع المخصص له وذلك فى حدود خمسة كيلو مترات وتتحمل الشركات المشترية بفرق أجور النقل الزائد عن خمسة كيلو مترات بواقع ١٠ مليمات عن كل قنطار كيلو متر بحد اقصى ١٠ قروش عن القنطار الواحد .

٤ — يتم توريد اقطان كل جنيـــه دفعة واحدة ولا يسمح للحـــائز بالتوريد اكثر من دفعتين ويسمح لمتعاقدى أقطـــان الاكثـــار اما بتخزين اقطانهم صبا فى المخازن الخاصة او بتوريدها اما الى المحلج المخصص للمركز الادارى ، وفى الحالة الاخيرة يتم تقييم الاقطان بالمحلج بواسطة فراز هيئة التحكيم المخصص لمركز التجميع بالمحلج ويتم محاسبة المنتجين على اجور النقل طبقا للفئات المعمول بها فى المنطقة .

٥ — يوزن القطن فى نفس التوريد بحضــــور المنتج ومنـــدوب الشركة المشترية ومندوب الجمعية التعاونية ويعطى المنتج علم وزن به عدد الاكياس ووزن كل كيس ولا تحصل دمغات نقدية من المنتج ويكتب على كل كيس (اسم الجمعية — اسم المنتج ورقم حيازته — رقم الكيس المسلسل ووزنه) وذلك بحبر ثابت بمعرفة مندوب الشركة مع التأكـد من وجود رقم الحيازة على الكيس عند التوريد ويكون هـــذا الوزن هو وزن الاستلام بالنسبة للشركة المشترية للقطن .

وتتولى الشركة تعيين الخفراء اللازمين للحراسة بمعرفتهـــا على حسابها نحين تقييم القطن ونقله الى المحالج وعموما يراعى الا يحول عدم حضـــور مندوب الشركة من اجـــراء الوزن فى نفس يـــوم التوريد مـــع مسئوليته عن الكميات التى توزن — مع ضرورة التشدد على قيـــام كافة الأجهزة المعنية بما يأتى :

* وزن القطن فى نفس يوم التوريد .

* توفير عمـــال التمرير على الميزان بالقـــدر الكافى فى كل مركز تجميـــع .

* ترتيب حركه التوريد أولا بأول وتنظيم عملية وزن القطن .

* صرف علم الوزن فى نفس يوم التوريد للمنتجين بالاضـــافة الى ايصال التوريد الصادر من الجمعية المبين به عدد الاكياس ووزنها .

* توفير القبانية بالعدد المناسب قبل بداية موسم التسويق — مع استبعاد القبانية الذين ثبت تلاعبهم فى موسم ٧٩/٧٨ نهائيا .

* تشديد الرقابة على عملية الوزن.

٦ — شركات القطن مسئولة عن القطن بمجرد وزنه بمراكز التجميع عند التوريد من المنتجين حيث يتم التوقيع من مندوب الشركة بما يفيد استلام الاقطان التى تم ورودها فى نفس اليوم وذلك على الجزء المخصص لذلك بيومية مراكز التجميع .

٧ — يحدد لكل مركز تجميع يوم فى الأسبوع يكون معلوما لدى المنتجين لتقييم اقطانهم بمعرفة هيئة التحكيم .

وبالنسبة لاقطان الاكثار الناتجة من مناطق التركيز (المراكز الادارية المتعاقد عليها بالكامل) يحدد لكل مركز تجميع يومان كل أسبوع على أن ينتهى توريدها وتقييمها ونقلها الى المحالج قبل ٣٠ نوفمبر حتى يمكن حلجها قبل ١٩٧٩/١٢/٣١ .

٨ — فى اليوم المحدد لمراكز التجميع توفد هيئة التحكيم واختبارات القطن فرازها المخصص لمركز التجميع لمعاينة اقطان المنتجين وتقييم اقطان كل جنيه على حدة كيسا كيسا ويمرك كل كيس بعلامة رتبة الشعر المتوقعة وتثبت نتيجة التقييم فى الاستمارة المخصصة لذلك وتسلم الى مدير مركز التجميع فى نهاية اليوم مبينا بها الأسعار المحددة لقطن كل منهم ويخطر تأخير تسليم استمارات الفرز ضرورة التوقيع عليها واثبات تاريخ تحريرها وتاريخ تسليمها لمدير مركز التجميع .

٩ — يتولى مدير مركز التجميع اعلان الاسعار على المنتجين فى نفس اليوم الذى يتم فيه التقييم، ويتم ذلك بتسليم كل منهم صورة من استمارة التقييم الخاصة به .

١٠ — فى حالة عدم قبول المنتج السعر المحدد لاقطانه يكون له الحق فى الطعن خلال ٢٤ ساعة من اعلان نتيجة التقييم ويتم ذلك مقابل رسم يسدد لخزينة مندوبية بنك القرية قدره عشرة قروش عن القنطار الواحد وبحد اقصى جنيه واحد ويرد الرسم بأكمله الى المنتج اذا كانت نتيجة الطعن جزئيا أو كليا فى صالحه والا فيصادر الرسم بأكمله ويتعين على مندوبية بنك القرية سداده للحساب رقم ٢٤٠٠ المسوك بمعرفة البنك الرئيسى للتنمية واخطار الجهاز المالى بصورة الايداع .

على أن يقوم تفتيش هيئة التحكيم بالمحافظة باخطار الجهاز

المالى للتسويق (التابع للجنة العليا للتسويق) ببيان شهرى عن الكميات التى لم تكن فيها نتيجة التحكيم لصالح المنتج كليا .

ويتم التصرف فى هذه الحصيلة بمعرفة اللجنة العليا للتسويق .

١١ — يقوم كاتب مركز التجميع بتجميع الطعون المقدمة وابلاغها الى بنك التنمية الزراعية بالمركز الادارى فى نفس يوم تقديم الطعون على ان يقوم مدير البنك بابلاغ رئيس هيئة التحكيم واختبارات القطن بالمحافظة بعدد حالات الطعون المقدمة ومراكز التجميع الموجودة بها وذلك عن طريق اشارة تليفونية فى نفس اليوم .

١٢ — يتم تجنيب الاكياس المعترض على فرزها بمركز التجميع لتتولى لجان التحكيم التى توفدها هيئة التحكيم واختبارات القطن خلال ٤٨ ساعة من تقديم الطعون اعادة تقييم هذه الاقطان بمعرفة لجنة من اثنين من فرازى الهيئة ممن لهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات وبحيث لا يكون قد سبق لهما الاشتراك فى الفرز الابتدائى لهذه الاقطان ويحاسب المنتج على السعر الذى تحدده لجنة التحكيم او السعر السابق تحديده بمعرفة الفراز المخصص لمراكز التجميع أيهما أعلى .

١٣ — يسقط حق المنتج فى الطعن بعد ٢٤ ساعة من اعلان نتيجة التقييم .

١٤ — تلتزم الشركة المشترية المحدد لها المركز التابع له مركز التجميع باستلام الاقطان بالأسعار التى تم تحديدها بمعرفة فراز الهيئة أو لجنة التحكيم ايهما اعلى وليس للشركة الحق فى الاعتراض .

١٥ — تقوم الشركة المشترية باستلام القطن ونقله من مركز التجميع خلال ٤٨ ساعة من تاريخ التقييم النهائى للقطن وتفرض غرامة تاخير على الشركة مقدارها خمسة قروش للكيس عن كل يوم من أيام التاخير فى النقل بعد الفترة المحددة وتتم المحاسبة على هذه الغرامة يوم السبت من كل اسبوع بالنسبة للكميات التى يتأخر نقلها خلال الأسبوع السابق طبقا لبيانات يومية مركز التجميع ويتم تسوية حصيلة هذه الغرامة بمعرفة اللجنة العليا لتسويق القطن وللشركة الحق فى عمل جاشنى على خروج وزن القطن من مركز التجميع بمعرفتها وبمصاريف على حسابها بشرط عدم تأخير نقل القطن .

١٦ — اذا وجد فراز التقييم او لجنة الاستئناف أى غش تجارى فى اكياس القطن الموردة لمركز التجميع مثل رش الاقطان بالمياة بطريقة

واضحة او اضافة مواد غريبة او اتقال فى كيس القطن يمتنع الفرازين عن فرزها وتحال للجنة الاستئناف لتحديد السعر على أساس درجة الغش فى القطن وفى حالة احتواء الكيس على اكثر من رتبة من ذات الصنف فيقيم الكيس بالرتبة الاقل مع عدم الاخلال بأحكام قانون مراقبة أصناف القطن .

١٧ — تقوم أجهزة مراكز التجميع بتسجيل جميع الاقطان الواردة والصادرة سواء بمراكز التجميع والمخازن لامكان مطابقتها على البيانات الواردة من الشركة .

١٨ — لضمان انتظام التوريد وللحد من ظاهرة التهريب يطبق بكل دقة القرار الوزارى رقم ٨ لسنة ١٩٧٣ والذى ينص على :

(أ) الاقطان التى توجد بمجمعات القطن مخالفة للصنف المخصص للمجمع تعتبر أقطان ناتجة من مساحات زرعت بصنف مغاير للصنف المقرر زراعته فى المنطقة الواقع بدائرتها المجمع .

(ب) الاقطان التى تضبط طبقا للمادة السابقة سواء مراكز التجميع أو بعد نقلها للمحالج يحدد سعرها على أساس واطى مخلوط) .

ثانيا — صرف الثمن للمنتجين :

١ — تقوم بنوك التنمية (بنوك القرى) نيابة عن الشركات وذلك خلال ٢٤ ساعة على الأكثر من توريد ووزن القطن بصرف مقدم الثمن وذلك لمن قام بتوريد ٤٠ ٪ من متوسط انتاج القربة تحت حساب ثمن القطن المورد منه وذلك على اساس ٣٠ جنيها (ثلاثون جنيها) للقنطار من الاقطان طويلة التيلة ، ٢٧ جنيه (سبعة وعشرون جنيها) عن كل قنطار من باقى الأصناف .

٢ — يعتبر هذا المقدم حدا ادنى مقررا صرفه للمنتجين مهما كانت مديونياتهم ولا يجوز اطلاقا الخصم منه نظير أية مستحقات .

٣ — كل من يتوانى أو يتسبب فى تأخير صرف هذا المقدم خلال المدة المحددة يقع تحت طائلة العقاب الشديد الذى يصل الى حد الايقاف والمحاكمة التأديبية .

٤ — تقوم الشركات باحتساب الثمن الخاص بكل منتج عن كل توريد على حدة على أساس التقييم النهائى بمركز التجميع وتحرير فاتورة بكامل الثمن وكذا أمر دفع غير قابل للتحويل باسم المنتج مسحوبا على

بنك القرية المختص بقيمة ثمن ما ورده من اقطان محصوما منه ما صرف له من مقدم الثمن وكذا العمولات والمصاريف التسويقة والدمغات وتسليم الفاتورة وامر الدفع للمنتج لصرفه من بنك القرية بعد سداد ما عليه من مستحقات للبنك .

٥ — يتم تسليم المنتجين الفاتورة وامر الدفع فى موعد اقصاه ١٠ أيام من انتهاء الفرز النهائى للاقطان وذلك عن طريق ايفاد مندوب الشركة الى الجمعية التعاونية ليتولى تسليم كل منتج الفاتورة وأمر الدفع الخاص به بموجب كشوف تسليم يتم التوقيع عليها من المنتج بما يفيد استلامه أمر الدفع والفاتورة وتاريخ ذلك .

٦ — فى حالة عدم تواجد بعض المنتجين بالجمعية فى اليوم المحدد لتسليم اوامر الدفع يقوم مندوب الشركة مع مدير الجمعية بعمل محضر بذلك ويتم تسليم اوامر الدفع بمقر الشركة بالمركز أو فى يوم الصرف فى الأسبوع التالى .

٧ — فى حالة تأخير تسليم اوامر الدفع من الشركات فى الموعد المحدد تفرض على الشركة غرامة لصالح المنتجين بواقع ١٠٠ مليم عن كل قنطار لكل يوم تأخر فى السداد .

٨ — تتولى الشركات موافاة بنوك القرى بشيك بإجمالى باقى الثمن المستحق للمنتجين عن كل توريده على حدة به كشف تسوية حسابات المنتجين (استمارة ٥ تسويق) موضحا به الكميات الموردة من كل منتج وثمنها بالاضافة الى قيمة الاكياس الموردة منه وما تم خصمه نظير مقدم الثمن والعمولات والمصاريف التسويقية والدمغات على أن يتم موافاة البنك بهذا الكشف مرفقا به الشيك فى موعد غايته صباح اليوم التاسع من التقييم النهائى على ان يقوم البنك بتصفية حسابات الزراع وتحديد الصافى المستحق صرفه له بعد خصم مستحقاته وذلك خلال يومين من تاريخ ورود الشيك وبحيث لاتتجاوز المدة المحددة لكل من الشركات وبنوك القرى لصرف باقى الثمن للزراع عن ١٠ أيام .

٩ — يتم صرف الثمن المستحق للمنتج بمجرد تقديمه أمر الدفع لبنك القرية على أن يسلم له ايصالا بما تم خصمه نظير مستحقات البنك وفقا لما هو وارد بكشف الحساب السابق تسليمه له .

١٠ — فى حالة عدم تقدم المنتج خلال اسبوع من استلامه أمر الدفع يتولى بنك القرية تسوية حسابه واخطاره بكشف تفصيلى ببيان المستحق له وما تم خصمه من مطلوبات وذلك بالبريد المسجل وبمصاريف على حسابه .

١١ — تقوم اللجنة العليا للتسويق التعاونى بتشكيل لجان على مستوى كل محافظة لمراقبة عملية صرف مقدم الثمن وصرف الثمن النهائى للمنتجين .

ثالثا — حساب ثمن القطن المدفوع للمنتج بالداخل :

١ — تقوم لجنة وضع جداول الأسعار بتحديد الأسعار طبقا للتحسين المتوقع فى الرتبة ومتوسط التصافى على مستوى المركز الادارى طبقا لنتائج العينات التى يتم سحبها من المركز الادارى فى أول الموسم مضافا اليها معامل زيادة بواقع ١٪ لصالح المنتج .

٢ — فى حالة انخفاض معدل التصافى المقرر على مستوى المركز الادارى عن متوسط التصافى المتحرك للثلاث سنوات الأخيرة فأقل يعاد السحب من جديد ويرفع الأمر للجنة العليا للتسويق التعاونى للقطن .

٣ — تشكل لجنة سحب وتقدير التصافى الفعلية فى بداية الموسم من :

- فراز هيئة التحكيم واختبارات القطن — رئيسا
- فراز جمعية منتجى القطن (مهندس الزراعة بالمحلج
- فراز عن الشركات

وتحضر هذه اللجنة حليج العينات المسحوبة على دولاب العينات . وتقدير التصافى مضافا اليها معامل زيادة بواقع ١٪ لصالح المنتج وذلك على مستوى المركز الادارى وفى حالة اعتراض اى من أعضاء اللجنة على نتيجة التصافى يكتب رأيه كتابة فى المحضر ويحال الأمر الى لجنة استئنافية تشكل من :

- مدير منطقة هيئة التحكيم واختبارات القطن — رئيسا
- ممثل اللجنة العليا للتسويق ممثلا عن المنتجين
- ممثل عن الشركات

حيث يتولى سرعة البت وتقدير التصافى ... على ان يتم توفير كافة الامكانيات التى تكفل قيام لجان سحب العينات وتقدير التصافى بعملها على خير وجه .

٤ — يراعى أن يتم اعلان التصافى بالمراكز الادارية على مستوى الجمهورية فى موعد غايته أول أكتوبر ١٩٧٩ .

رابعا ــ عائــد القطــن :

تقوم شركات القطن بسداد مبلغ ٥٠٠ مليم عن كل قنطار قطن نامت باستلامه بدائرة كل محافظــة فيما عدا الاقطان الصيفة ونواتج الانقاذ وتخصيص الحصيلة لبناء مخــازن القطن بالجمعيــات التعاونيــة على مستوى الجمهورية ولايجوز التصرف فيها فى غير هذا الغرض .

على أن تقوم شركات القطن فى نهاية كل شــهر بســداد الحصيلــه المستحقة عليها الى الجهــاز المــالى للتسويق التعاونى التابع للجنــة العليا للتسويق .

الباب الرابع

تسويق القطن بالمخازن الخاصه

١ — يسمح للجمعيات التعاونية الزراعية للــزراع فــرادى او مجتمعين الغير راغبين فى التوريد الى مراكز التجميع بتخزين اقطانهم فى مخازن خاصة فى حدود ٣٠ قنطار على الاقل للجمعية التعاونية او لمنتــج او اكثر بالشروط التاليه : —

(ا) امكان التحفظ على محتويات المخزن بأن يكون المخزن مستوفيا للشروط وبحيث يكون مسقوفا ونوافده مغلقة وله باب مستــد يمكــــن اغلاقه بمفتــــاح .

(ب) أن تكون ارضية المخزن جافه وغير نشعه .

(جـ) ان يكون المخزن فى مكان يسهل الوصول اليه ومعاينته (على طريق يسمح بدخول سيارات النقل) .

(د) ان يكون القطن مخزنا صبا وبطريقة يسهل بها معاينته . وان يكون التخزين لكل جنيه على حده ، وكذا الفرزات — مع تقييم كل كميه على حده .

٢ — على من يرغب من المنتجين عرض اقطانه عن طريق المخــازن الخاصة اخطار الجمعية التعاونية الزراعية التابع لهــا ببيانات المخــازن وموقعها ، وكمية القطن المقرر تخزينها بها بالترتيب . وذلك فى موعــــد غايته ١٥ / ٩ / ١٩٧٩ ولا يسمح بمعاينة أو مشترى اقطان اى مخــزن يتم الاخطار عنه بعد هذا التاريخ ، وعلى أن تتولى الجمعية اخطار بنك القرية التابع لها ببيان تلك المخازن او ببيان مخازنها .

٣ — يتم معاينة المخازن الخاصة بمعرفة لجنة من —

* ممثل عن تفتيش الزراعه
* مندوب عن الشركة

* مندوب عن الجمعية التعاونية المختصه

وعلى هذه اللجنة معاينة المخازن وتقرير مدى صلاحيتها واخطـار صاحب المخزن باعتماده أو رفضه .

ويتم تسجيل المخازن الصالحه بالسجل الخاص بذلك بالجمعيــه ، وتتولى بنوك القرى اخطار هيئة التحكيم وممثل قطاع القطن بالمحافظـة ببيان المخازن الصالحه .

٤ ــ تقوم هيئة التحكيم واختبارات القطن بتحديد جهاز مستقــل لفرز المخازن الخاصه .

٥ ــ تلتزم الشركات بتوفير اكياس سحب العينات لهيئة التحكيـم واختبارات القطن .

٦ ــ يتم صرف الاكياس اللازمة لاصحاب المخازن الخاصة بمعـدل كيسين عن كل فدان ويتم صرف باقى الاكياس بعد الاتفاق على البيع .

٧ ــ يراعى بالنسبة للاقطان الاكثار انه لايجوز أن يخزن فى المخازن الخاصة الا الاقطان الاكثار الناتجه عن عقد اكثار واحد فقط ، ولا يجوز أن يخزن به اى اقطان اخرى سواء كانت عقد اكثار آخر أو من غــير اقطــان الاكثار ويكون المتعاقد مسئولا عن ذلك .

ويكون نظام البيع عن طريق المخازن الخاصة بالطريقه التالية .

١ ــ بعد اكتمال عبوة المخزن يقوم المنتجون أو الجمعية التعاونيـة بابلاغ مندوبية بنك القرية بذلك ليتولى فرع بنك التنمية اخطار فرع هيئـة التحكيم لتقوم باخطار الشركات كتابة بمعاينة اقطان هذه المخازن وتحديد السعر المناسب لها .

٢ ــ للشركات التى تدخل مشتريه لهذه الاقطان ان تقوم بتقدير رتبة القطن زهرا خلال عشرة ايام على الاكثر من تاريخ اخطارها ولها الحق فى اخذ العينات التى ترى اخذها بعدسداد ثمنها للمنتج وذلك لحلجها وتقدير رتبة القطن شعرا والتصافى الفعلية او تصافى المركز الادارى ايهما اعلى، وبذلك تحدد السعر الذى تقبل بــه الشراء فى كل مخـزن على حــدة وتقدم السعر المعروض على المنتج كتابة ، ولا يلتفت لعروض الشركـات الشفوية ولا يعتد بها .

٣ ــ فى حالة موافقة الجمعيه او المنتج على عرض احدى الشركات يقوم بابلاغ بنك القرية بموافقته على عرض الشركه ، وعلى الشركـــة

الالتزام بتوقيع عقد اتفاق مع الجمعية او المنتج خلال ٤٨ ساعه من تاريخ اخطارها بقبول السعر .

ولا يجوز اطلاقا العدول عن هذا الاتفاق بعد توقيعه سواء من الجمعيه والمنتج او الشركه ، وتتم المحاسبة طبقا للوزن الفعلى عند الاستلام .

وعلى أن توافى الشركة بنك القرية بصورة عن هذا المحضر فور التعاقد وأن نكون موضحا به .

* اسماء المنتجين
* حيازة كل منهم .
* كمية القطن الخاص بكل حائز .

٤ ــ يحظر على الشركات استلام اى اقطان من المخازن الخاصة لم تسلم صورة محضر التعاقد منها لمركز التجميع .

٥ ــ فى اليوم الحادى عشر من اخطار فرع هيئة التحكيم واختبارات القطن بالمخزن يتعين على فرع هيئة التحكيم ايفاد فرازين من قبله الى المخزن ــ فاذا ــ ما تبين انه لم يتم التعاقد على مشترى أقطانه من اى من الشركات يقوم ممثلى الرتبه والتصافى الفعليه أو تصافى المركز الادارى ايهما اعلى وتسليم مدير مركز التجميع استمارة الفرز واعلان الجمعية او المنتج بالنتيجه .

٦ ــ يتم تسليم الشركة صاحبة السعر الاعلى اقطان المخزن بالسعر الذى اتفقت عليه مع صاحب المخزن أو تسليم الشركة صاحبة المركز الادارى اقطان المخزن الذى قيم بمعرفة هيئة التحكيم وبالسعر الذى حددته الهيئة .

٧ ــ بانتهاء تحديد سعر الاقطان لكل مخزن والشركة الراسى عليها العطاء تبدأ فورا عمليات عبوة القطن ووزنه ونقله ــ مع الزام الشركة المشترية بسداد الثمن خلال ٤٨ ساعة من انتهاء عمليات الوزن .

٨ ــ يقوم بعملية الوزن قبانى مرخص ــ وتكون مصاريف القبانية مناصفة بين الجمعية أو المنتج والشركة المشترية .

٩ ــ تكون مسئولية حراسة الاقطان بعد العبوة والوزن على عاتق الشركة المشترية .

١٠ — اذا كان المخزن فى مكان يصعب وصـــول سيارات النقل اليه تتحمل الجمعية او المنتج بمصـــاريف ترحيل القطن الى أقرب مكان يسهل وصـــول السيارات اليه .

١١ — تلتزم الشركة بسداد الثمن كاملا وذلك خلال ١٠ ايام من تاريخ تحرير محضر الاتفاق مع الجمعية او المنتج او تاريخ تقييم القطن بمعرفة هيئـــة التحكيم واختبـــارات القطن ويتم صرف الثمن للجمعيـــة او المنتج بأمر دفع مسحوب على بنك القرية بعد تسوية المديونيات — مع التزام بنوك القرى بصرف الحد الأدنى المقرر لكل منتج .

١٢ — تلتزم الشركات بموافاة بنوك التنمية والائتمـــان الزراعى بكشف اسبوعى يتضمن بيان باسماء أصحاب المخازن التى تم استلامها . وكميات القطن بها .

١٣ — يحظر على الشركات نقل اقطان المخـــازن الخاصـــة الى مراكز التجميع .

الباب الخامس

مبـــادىء عامـــة

اولا — اقطان الاكثار المتعاقد عليها مع وزارة الزراعة :

١ — تعبأ جميع اقطـــان الاكثار فى اكياس جديدة ويقوم البنـــك الرئيسى للتنمية والائتمـــان الزراعى بتوفير الاكياس الجديدة اللازمـــة لتعبئة هذه الاقطان بجميع المحافظات طبقا للمساحات ومتوسطات الانتاج التى اخطرته بها وزارة الزراعة .

٢ — عند توريد اقطان الاكثار لمراكز التجميع يجب على مدير مركز التجميع افراد مكان خاص لها بحيث تخزن اقطان كل متعاقد على حـــدة حتى لا تختلط بغيرهـــا مع ضرورة تمريكها وختمها بخـــاتم الاكثار قبل توريدهـــا .

٣ — يجب على المتعاقدين من اصحاب المخـــازن الخاصـــة مراعـــاة الا يخزن اقطان غير اكثار بها وفى حالة تخزين اقطان الاكثار الناتجة من عقد اكثار مشترك فى نفس المخزن فيجب ان يفرد مكان خاص بالمخزن لكل منتج على حـــدة .

٤ — يجوز للمتعاقدين توريد اقطانهم الاكثار بعد تمريكها بعلامات الاكثار بمخازنهم الى مراكز التجميع المخصصة للمنطقة او المحلج .

٥ — بمجرد استلام الشركات المشترية للقطن اقطـــان الاكثار من المتعاقدين سواء من المخازن الخاصة او من مراكز التجميع تصبح الشركة ملزمة بتنفيذ جميع شروط عقود الاكثار المحررة بين المتعاقدين مع وزارة الزراعة على انتاج التقاوى كما يجب ان ينص على هذا الالتزام فى المحضر المحرر بين المتعاقدين ومندوب الشركة المشترية للقطن الاكثار .

٦ — تقوم شركات القطن باستلام ونقل جميع اقطان الاكثار سواء من المخازن الخاصة او مراكز التجميع قبل نهاية ٣٠ نوفمبر سنة ١٩٧٩ حتى يمكن حلجها قبل الموعد المحدد لانتهاء حليج الاقطان الاكثار وهو يوم ٣١ ديسمبر من كل عام .

٧ ــ يجب على اللجنة المختصة بتوزيع الاقطان على المحالج مراعاة الا تقل كمية القطن الاكثار المخصصة لأى محلج عن الحد الادنى اللازم لتشغيل المحالج على حليج اصنـــاف القطن الاكثار التى يحددهـــا صندوق تحسين الاقطان المصرية .

٨ ــ يحظر نقل الاقطان الاكثار المتعاقد عليها ســـواء بعقد فردى او مشترك او جمعية تعاونية زراعية الى اكثر من محلج واحد وتحلج اقطان كل متعاقد وكل جمعية متعاقد على حدة .

٩ ــ تقوم الشركة المشترية للقطن بتوفير كميات الزكائب ٣ لبرة جديدة اللازمة لتعبئة البذرة المنتظر اعدادها للتقاوى من اقطان الاكثار بأى محلج من المحالج طبقا لكمية القطن الاكثار المخصص حلجهـــا بكـل محلج وذلك بشرائها من البنك الرئيسى للتنميـــة والائتمـــان ونقلها الى المحلج قبل بدء موسم الحليج بوقت كاف وذلك ان هذه الشركات صاحبة البذرة .

١٠ ــ تلتزم الشركات المشترية للقطن وشركات الحليج باتبـاع نظام الحليج وانتاج وعلاج البذرة التقاوى والتجـــارى والوارد بقانون الزراعة الموحد رقم ٥٣ لسنة ١٩٦٦ والقرارات الوزاريـــة والتعليمات الادارية المنفذة له وذلك باعتبار الشركة المشترية حائزة للاقطان بمجرد استلامها من الزراع .

١١ ــ تتم المحاســـبة على اثمان اقطـــان الاكثار التى تسلمتها الشركات على اساس اسعار الاقطان الاكثار التى تزيد بواقع ٨٠ مليما للقنطار عن سعر القنطار من الاقطان العادة سواء تم حليج هذه الاقطان بالكامل او تم الغاء بعض الرتب او السلالات منها من الحليج لاستخراج البذرة التجـــارى .

ثانيا ــ نظام العمل بمراكز التجميع والمخازن الخاصة :

١ ــ المخزن الخـــاص يتبع مركز التجميـــع الذى تتبعه القرية الموجود بها .

٢ ــ كل مركز تجميـــع مسئول عن المخـــازن الموجودة بالقرى المربوطة عليه من حيث متابعتها ومباشرة اجراءات التسويق بها وفقـــا

لما تحدده هـذا النظـام ويجب تسجيـل بياناتها بصفحـة خاصـة من يومية المركز ».

٣ — بالنسبة للمخازن الخاصة تتحمل الشركات بجميع المصاريف اللازمة للتمرير على الميزان ونقله الى مكان التستيف ثم الى وسـائل النقل — أما عمليات التعبئـة فتتم فى جميع الحالات على نفقة المنتج وتحت مباشرة الشركات .

٤ — تتولى الجمعيـة التعاونية المحلية عملية تمرير القطن على الميزان وتستيفه بمراكز التجميع وتتحمل الشركات المشترية بأجر الخفراء النهاريين والليليين بمركز التجميع .

ثالثا — القبانيـة :

١ — يتم اختيار العدد اللازم من القبانية المرخصين للقيام بأعمال الوزن وتوابعها بمراكز التجميع والمخازن الخاصة من العناصر الصالحة وذوى السمعة الطيبة بمعرفة لجنة ثلاثية بكل محافظة مكونة من :

رئيس تفتيش الموازين بالمحافظـة . رئيسا
رئيس الجمعية التعاونية للقبانية بالمحافظة
مندوب من بنك التنمية الزراعية بالمحافظة

ويتم تحديد العدد وفقا للمسـاحات المنزرعـة والكميات المنتظر توريدها من القطن بدائرة كل مركز تجميع — على أن يخصص لكل مركز تجميع قبانى واحد أو اثنين يكونان مسئولين عن كافة الأعمال المتعلقة بالقبانية بمركز التجميع طوال الموسم وذلك ضمانا لانتظام حسن سير العمل بما يتفق مع القواعد الواردة بعقد المقاولة المبرم بين بنوك التنمية والائتمان الزراعى وجمعيات القبانية بشأن عمليات الوزن ويحرر محضرا بنتيجة الاختيار على مستوى المحافظة وموقع عليه من أعضـاء اللجنة ويرسل صورة منه بعد اعتماده من السيد رئيس لجنة التسويق بالمحافظة لجمعية القبانية لاتخـاذ ما يلزم وتدبير العدد المطلوب من القبانية قبل بدء عملية التوريد بوقت كاف على أنه فى حالـة تقاعـس الجمعـة فى تدبير العدد الذى حددته اللجنة فعلى لجنة الاختيار تكليف جمعية القبانية بتدبير باقى الاحتياجات من الجمعيات الأخرى بالمحافظات فورا وعلى أن تتحمل الجمعية المقصرة فى تقديم العدد المطلوب منها بكافة النتائج التى

سيترتب على التعاقد مع الجمعيات الواقعة خارج دائرة المحافظة مع احاطة السيد المحافظ بما نشأ من تقصير من جانب الجمعية لاتخاذ اللازم معها حتى لا تتعطل عمليات الوزن عن مواعيدها المقررة ويجب أن تنتهى لجنة الاختيار من عملها فى موعد اقصاه آخر يناير سنة ١٩٧٩ .

٢ — قيام وحدات الحكم المحلى بالمحافظات بتذليل اى عقبات تصادف عملية التعاقد مع جمعيات القبانية وتوفير الاعداد اللازمة لكل محافظة .

٣ — يتم وزن القطن فى نفس يوم التوريد بمعرفة القبانى وممن اختارتهم لجنة الاختيار القبانية فى حالة التوريد لمراكز التجميع ويعتبر القطن بمجرد وزنه عند الدخول فى حيازة الشركة المشترية — على أن يحضر عمليات الوزن مندوب عن الجمعية التعاونية الزراعية المحلية وآخر عن الشركة المشترية لمراقبة الميزان ويتحتم وجود كل من مندوب الشركة المشترية والقبانى الرسمى بصفة دائمة بمركز التجميع لهذا الوزن — كما تكون الشركة مسئولة مسئولية تامة عن القطن بمجرد وزنه سواء حضر مندوبها عملية الوزن أم لم يحضر .

٤ — يحتسب وزن الكيس والحبل على اساس ١٫٧ كيلو جرام .

٥ — يعطى المنتج صورة من علم الوزن وتسلم صورة اخرى اخرى للشركة وتتحمل الشركة بقيمة رسم الدمغة على الصورة المسلمة لها .

المراجعة على اعمال القبانية :

١ — تتولى مصلحة دمغ المصوغات والموازين القيام باعمال المراجعة على القبانية بمراكز التجميع والمخازن الخاصة على أن تخصص لذلك عددا من مفتشيها لتغطية حاجة العمل على مستوى جميع المحافظات وتتولى توزيعهم على المحافظات وفقا لحاجة العمل — مع اخطار البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى بكشوف التوزيع عدديا بالنسبة لكل محافظة وتكون المصلحة مسئولة عن نتائج عمليات المراجعة بكافة انواعها قبل الغير وبما يكفل الصالح العام للمزارعين بهدف حصولهم على اثمان اقطانهم الموردة طبقا للأوزان الفعلية .

٢ — يتولى البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى اجراءات

الصرف على عمليات المراجعة وفقا للقواعد والأسس التى تقررها اللجنة العليا لمتابعة التسويق التعاونى للقطن بشأن عمليات الوزن والمراجعة ان يكون الصرف فى حدود اجمالى حصيلة مبلغ الخمسة مليمات فصى وبحيث لا يتجاوز ما يصرف على اعمال المراجعة من هـذا المبلغ عن جملة المحصول المورد بمناطق الائتمان والاصـلاح الزراعى بجميع المحافظـات .

٣ — تتولى بنوك التنمية دفع اجره الوزن بواقع ٩٥ مليم كحد اقصى لكل قنطار يتم وزنه على علم وزن ويحصـل خمسة مليمات عن كل قنطار لحساب المراجعة على الأوزان ويتحمل كل من المنتج والشركة المشترية بنصف اجرة الوزن والمراجعـة اى خمسـون مليما عن كل قنطار على أن يلتزم القبانى بتصفية اوزان كل رتبـة بشـهادة الفرز (تشعير الرتب) ويكون القبانى مسئولا عن اى خطأ يظهر فى ذلك .

٤ — يقوم البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى بالاشتراك مع مصلحة دمغ المصوغات والموازين باعادة وضع لائحة جزاءات القبانيـة بما يضمن حسن سير العمل من حيث انتظام تواجدهم وقيامهم بالأعمال المنوطة بهم وفقا لمـا هو وارد بهذا النظام وتنفيذ عـذه اللائحـة بعد اعتمادها من اللجنة العليا للتسويق .

رابعا — التوريد :

١ — يقوم الزراع بتوريد اقطانهم الناتجة من حيازاتهم القطنيـة طبقا للحصر الذى اعدته لجنة الحصر ويكون التوريد فى حدود متوسط انتاج القرية بما لايتجاوز نسبة ٤٠ ٪ زيادة او نقصا عن هذا المتوسط باستثناء المنتجين المعروفين لدى المشرف الزراعى بزيادة انتاجهم فتقبل الكميات الموردة منهم طالما هى فى حدود متوسط انتاجهم السنوى دون اجراءات قبلهم وتحت مسئولية المشرف الزراعى واعتمـاده من مديرى الزراعة بالمحافظة .

٢ — فى حالة تجاوز هذه الحدود بالنقص او بالزيادة فلجهة الصرف الحق فى ايقاف صرف الثمن حتى تتأكد من حق حقيقة الوضع يراعى بصفة عامة ان القطن الذى يورد من غير الحائزين الذين لم ترد اسمائهـم بكشوف الحصر فتعلى امانات الى حين الفصل فى القضية .

٣ — لا تقبل اى اقطان بمركز التجميع بدون تصريح صـادر من

المشرف الزراعى بالقرية التابع لها المنتج وفى حـــالة تخلف احد المنتجين عن التوريد وفقا للتصريح المسلم له ولايصرف له تصريح آخر قبل ١٥ يوم من تاريخ انتهاء مدة سريان التصريح الأول .

على ان يتم اعـــلان عن ذلك بمقار الجمعيـــات قبـــل بدء التوريد بوقت كاف .

خامســـا — الفرزات والاقطـــان الصيفة :

يحدد سعر الفرزات والاقطـــان الصيفـــة على اساس ١٤٠ مليما للكيلوجرام ويسلم القطن الصيفة للجمعيات التعاونية الزراعية المحليـــة بالوزن فى مقر الجمعية ويتم ســـداد القيمة للمنتج فور التوريد بعد خصم عمولة للجمعية تدرها ٥ مليم عن الكيلو جرام مقابل قيامها بتجميـــــع ووزن وكبس وتسويق الصيفة .

وتتولى الجمعيات التعاونية الزراعية تسليم الصيفة فى نهايـــة الموسم الى مركز التجميع لتسليمه للشركة المخصص لها المركز الادارى بالسعر المحدد بعاليه .

بالسعر المحدد بعاليه .

١ — تتولى هيئـــة التحكيم واختبـــارات القطن جميع العمليات الخاصة بتقييم القطن فى كافة المراحل وتستعين الهيئة فى ذلكبالاضافة الى فرازيها بفرازى بنوك التنمية الزراعية ووكالة الوزارة لشئون التعاون الزراعى وفرازى المحالج وشركات الحليج .

٢ — يقوم بتقييم القطن بمراكز التجميع فراز من هيئة التحكيـــم واختبارات القطن لا تقل خبرته الفنية عن خمس سنوات ويخصص يوم واحد لكل مركز تجميع كما يخصص فرازين لا تقل خبرة كل منهما عـــن خمسة سنوات لتقييم المخازن الخاصة .

٣ — تقوم هيئة التحكيم واختبارات القطن بوضع النظام الـــذى يكفل اجراء عمليات التفتيش الدورية والمفاجئة على اعمال الفرز بمراكز التجميع عن طريق اجراء جاشنى على المرازيـــن بسحب عينات مـــن الاكياس وتقدير رتبتها الفعلية مقارنة بالرتب التى تدرها الفراز علـــى أن يتم المرور على مراكز التجميع مرة على الاقل اسبوعيا .

٤ — يمرك كل كيس بعلامة رتبة الشعر المتوقعة وفراز هيئة التحكيم مسئول عن استيفاء الرتب والاسعار باستمارات التقييم كما أنه مسئول

ايضا عن متابعة اثبات الرتب على الاكياس وتعتبر الشركة مسـئولة عن عدم توفير الكوبيا الثابتة .

٥ ـ نتيجة التقييم ملزمة للشركات ولكن يجوز للمنتجين الطعـن فيها خلال ٢٤ ساعة من اعلان نتيجة التقييم نظير مبلغ قدره ١٠ قروش للقنطار الواحد بحد اقصى قدره جنيه واحد فى حالة مراكز التجميع .

٦ ـ يفصل فى الطعن خلال ٤٨ ساعة من تاريخ تقديم الطعـن وذلك بمعرفة لجنة التحكيم التى تشكل من اثنين من فرازى هيئة التحكيم ممن لهم خبرة لا تقل عن خمسة سنوات .

٧ ـ ترد رسوم الاستئناف باكملها الى المنتج اذا ظهرت نتيجـة الطعن جزئيـا او كليا فى صالحهم والا فسيتم مصـادرتها للحسـاب رقم ٢٤٠٠ الممسوك بمعرفة البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى ويتم تسويتها بمعرفة اللجنة العليا للتسويق التعاونى .

٨ ـ يحاسب المنتج على سـعر التقييم أو سعر الاستئناف ايهما اعلى من الاقطان الموردة الى مراكز التجميع .

٩ ـ يتم تحديد السعر لاقطان كل منتج عن طريق فرز الاقطان الموردة منه كيسا كيسا على حدة ويحتسب السعر على اساس رتب الشعـر مضافا اليها متوسط التصافى المحسوبـة على مستوى المركـز الادارى مخصوما من ذلك المصاريف التسويقية المقررة لصنف القطن ونوعه .

١٠ ـ اقطان الاكثار التى ترد راسا للمحالج يتم فرزها الـى مستويات ثم تقيم على اسـاس رتبـة الشعر والتصافى الفعلية للعينات التى يتم سحبها منها ويتم سحب العينات وتقييمها بمعرفة فراز الهيئـة بالمحالج وللمنتج حق الاعتراض وطلب التحكيم .

١١ ـ تعزز القوة فى المراكز الادارية المتاخمة للمحافظة التى يحتمل التهريب منها لاختـلاف الصنف المنزع بها ومراعـاة الدقـة فى تحديد الصنف بجانب الرتبـة .

سابعا ـ احكام الرقابة على تحديد صنف القطن :

١ ـ مراكز التجميع :

فى حالة اكتشاف صنف مغاير للصنف المقرر توريده لمراكز التجميع يتبع الآتى :

(أ) تجنب الاكياس وتمرك بلوحة الصنف ويتحفظ عليها ويعمل محضر

• اثباته حــالة .

(ب) يسلم مفتش الزراعة المختص صورة من محضر اثبات الحالة لاتخاذ اللازم وفقا لاحكام قانون الزراعة رقم ٥٣ لسنة ١٩٦٦ ويشــار في محضر المخالفة الى قرار لجنة الفرز التى ضبطت القطن .

(جـ) تقوم الشركة المستلمة بنقل القطن فــورا الى اقرب محلــج مخصص للصنف المهرب وذلك على نفقة صاحب القطن .

٢ — فى المحالج التى تستقبل الوارد من المراكز التى ينصرف اليها الاقطان المهربة :—

تقوم لجنة المحالج تشكل من فراز الهيئة وفراز الشركة المستلمة بمراجعة فرز الاقطان الواردة اولا باول ويضبط مــا عسى أن يتسرب اليها من هذه الاقطان المخالفة فى حالة ضبطها يعمل محضر اثبات حالة باسم صاحب القطن يخطر به كافة الاطراف المعنية وهــى :—

الشركة المستلمة — فرع بنك التنمية والائتمان — تفتيش القطن المختص .

وذلك لا يقاف اجراءات صرف الثمن فورا والغــاء تقييم القطــن وأعادة تقييمه بصنفه ويحرر محضر المخالفة بمعرفة تفتيش الزراعة .

وفى كلتا الحالتين ١ ، ٢ تقوم الجهات المختصــة التى فى حوزتهم القطن المخالف بالتحفظ على ثمن القطن بعد تقييمه بمعرفة فراز الهيــئة للتصرف فى ضوء ما تسفر عنه نتيجة الفصل نهائيا فى محضر المخالفة .

ثامنا — تيسير عملية التمويل :—

١ — توفيرا للسيولة اللازمة لبنوك القرى لمواجهة صرف مقــدم الثمن للمنتجين تتولى شركات القطن سداد مبلغ ٤٫٥ مليون جنيه (أربعة ونصف مليون جنيه) الى البنك الرئيسى للتنمية والائتمان بواقع ثلاثــة ارباع مليون جنيه لكل شركة وذلك فى موعد اقصاه ١٩٧٩/٩/١٠ على أن يزاد الى ستة ملايين جنيه قبل ١٩٧٩/١٠/١ ، وذلك بقيام كل شركة بسداد مبلغ ٢٥٠ الف جنيه اخرى (مئتان وخمسون الف جنيه) علــى أن يسدد اجمالى المبلغ بدون فوائد وفقا للآتى :—

— اربعة ونصف مليون جنية بتاريخ ١٩٧٩/١١/٣٠
— واحد ونصف مليون جنيه بتاريخ ١٩٧٩/١٢/١٥

على ان تتولى الشركات سداد كامل الثمن بالنسبة للاقطان التى تورد بعد ١٩٧٩/١٢/١٥ .

٢ — تقوم الشركات بسداد عمولة صرف لبنوك القرى وفقا لما يلى :

(أ) واحد فى الألف على اجمالى مقدم ثمن القطن المنصرف للزراع .

(ب) نصف فى الالف على اجمالى المبالغ الصادر بها أوامر دفع للزراع بباقى الثمن المسحوبة على بنوك القرى .

تاسعا — العمولات والمصاريف التسويقية :

١ — لتغطية تكاليف اقامة مراكز التجميع وادارتها ومصروفات التسويق ولمواجهة اعباء تضريب واحتساب صافى الثمن وصرفه للمنتجين تحدد العمولات الخاصة بذلك بواقع ١٦٠ مليما عن كل قنطار قطن زهر يتحملها كل من المنتج والشركة مناصفة .

ونظرا لقيام الشركات باجراء عمليات تضريب اثمان القطن واحتساب الثمن الخاص لكل منتج طبقا لما هو وارد بهذا النظام فتحتجز كل شهر مبلغ ٦٠ مليما عن كل قنطار من مبلغ ٨٠ مليم العمولة المستحقة عليها نظير تلك الاعباء وتسدد باقى العمولة وقدرها ٢٠ مليم لحساب المصاريف التسويقية وتصرف بمعرفة الجهاز المالى باللجنة العليا للتسويق .

وبذلك تكون العمولات الواجبة الخصم من الثمن المستحق للمنتج عن القنطار الواحد على النحو التالى :

مليم	
٨٠	لتغطية تكاليف اقامة مراكز التجميع وادارتها .
٢٠	مصاريف التمرير على الميزان (تدفع للتعاونيات المحلية التى تقوم بتدبير العمال اللازمين للتمريرة).
١٠٠	لحساب الخدمات بالوحدات المحلية بالمحافظة .
١٠	لمشروع الاطفاء (تودع فى حساب الجهاز المالى للجنة العليا للتسويق ويصرف منه بقرارات من اللجنة)
١٥	للجمعية التعاونية لمنتجى القطن والجمعيات المركزية بالمحافظات توزع بينهم بنسبة الثلث للجمعية العامة للقطن والثلثين للجمعيات

المركزية بالمحافظات .

٥٠	قيمة نصف مصاريف القبانة .
١٠٠	لاعباء مديرى الجمعيات المنتدبين من قطاع الزراعة والفنيين المشتغلين فى انتاج وتسويق المحصول .
٣٦	اعباء الفرز والتحكيم بالداخل .
٥	جهود اضافية وحوافز لجهاز الفرز .
٢٩	لمواجهة الطوارىء والكوارث والاعباء الارشادية والاشرافية والمتابعة المركزية .
٢٠	لصندوق تحسين معاشات نقابة المهن الزراعية .
١٠٠	للتأمينات الاجتماعية
٥٦٥	الجملة

وتتولى الشركات سداد العمولات السابق ايضاحها الى اربابها وفقا للنظام الذى تضعه اللجنة العليا للتسويق التعاونى .

٢ — تحتسب العمولة على أساس الآتى لكسور القنطار :—

* كسر القنطار من ٢ر. الى ٥ر. تحتسب على اساس نصف القنطار .

* أكثر من ٥ر. تعتبر قنطارا كاملا .

تسدد حصيلة كسر الوحدة فى نهاية الموسم من الشركات الى الجهاز المالى للتسويق على ان تكون هذه الكسور متممه حسابيا لما هو مخصوم من المنتجين طبقا للفواتير المسلمة لهم .

٣ — لايجوز خصم اى مبالغ الا بقرار من مجلس الوزراء .

٤ — حصيلة المبلغ المحصل لمواجهة الطوارىء والكوارث .... الخ .

تصرف وفقا لما تقرره اللجنة العليا للتسويق التعاونى لمحصول القطن ويخصص فائض هذه الحصيلة لصرف مكافآت العاملين والتسويق التعاونى للقطن .

عاشرا — عمولة الجمعية التعاونية :

وذلك بواقع ثمن القطن المستحق للمنتج وتقوم الشركات المشترية بسدادها للجمعيات التعاونية الزراعية المحلية .

حادى عشر — لجنة وضع جداول الاسعار لمختلف الرتب والاصناف :

تشكل لجنة مكونة من مندوبين عن البنك الرئيسى للتنمية والائتمان

الزراعى والجمعية التعاونية لمنتجى القطن وشركات القطن وهيئة التحكيم والامانة الفنية للجنة العليا للتسويق ، وذلك لوضع جداول اسعار الرتب للاصناف المختلفة وفقا لما ورد بالبند ثالثا من الباب الثالث من هذا النظام بمراكز التجميع فى ميعاد أقصاه ١٥ اغسطس سنة ١٩٧٩ .

ثانى عشر — اجهزة ولجان المتابعة :

١ — تنشىء كل جهة من الجهات المشتركة فى عملية التسويق التعاونى للقطن جهازا متخصصا لها أى خاص بها برئاسة السيد / رئيس مجلس الادارة شخصيا للتأكد من سلامة تنفيذ نظام التسويق التعاونى فيما يخصها من اعمال فى المواعيد المحددة وهذه الجهات هى :

* البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى .
* شركات القطن .
* هيئة التحكيم واختبارات القطن .

٢ — تصدر اللجنة العليا للتسويق التعاونى للقطن قرارا بتشكيل لجنة متابعة فنية تابعة للجنة العليا وبرئاسة السيد / أمين عام اللجنة العليا من عدد من السادة خبراء القطن ذوى الكفاءة ومدة الخبرة الطويلة تكون مهمتها التحرك الى محافظات انتاج القطن وفقا لتعليمات السيد / أمين عام اللجنة العليا للتسويق ، وذلك للاشراف والمتابعة على كل المشاكل والمعوقات المتعلقة بأعمال التسويق التعاونى اثناء الموسم .

ويقدم أعضاء هذه اللجنة تقارير أسبوعية للسيد / أمين عام اللجنة العليا للتسويق بما يقومون به من أعمال وما يعن لهم من ملاحظات يرى عرضها على اللجنة العليا للتسويق .

٣ — تقوم الجنة العليا للتسويق بتشكيل لجان فرعية متخصصة محدودة العدد بياناتها كالآتى :

* لجنة للاشراف على الاعمال الفنية (وخاصة فيما يتعلق بالتقييم والتحكيم والحليج) .
* لجنة تختص بالنواحى المالية والادارية ويدخل فى اختصاصاتها (متابعة عمليات صرف مقدم الثمن وأوامر الدفع بعد التسوية المديونيات المنتجين) .
* لجنة تختص بمراكز التجميع ومتابعة اعمال النقل والشال .

على ان تعقد هذه الجان اجتماعات اسبوعية برئاسة السيد / امين عام اللجنة العليا للتسويق يكون لها حق اصدار القرارات الواجبة التنفيذ ويحال اليها كل ما يعرض على اللجنة العليا من مشاكل أو معوقات للدراسة والبت واعادة العرض بما اتخذ من جانبها فى مثل تلك المشاكل .

بيانات عن أنشـــطة تعاونيات الاصـــلاح الزراعى

ان تعاونيات الاصلاح الزراعى التى تكونت بحكم قانون الاصــــلاح الزراعى ممن آلت اليهم ملكية الاراضى الموزعة .. قد حققت فى ظل هذا القانون اعمالا عظيمة وكانت لها الريادة فى كافة المجـــالات ، ومن هنا يجب أن نعطى لمحة سريعـــة عن دورها من واقـــع الميزانية المنتهيـــة فى ١٩٧٨/١٢/٣١ .

بلغت عدد الجمعيات التعاونية للاصـــلاح الزراعى ٧٥٧ جمعيـــة منها ٦٨٨ جمعية محلية ، ٦٩ جمعية مشتركة .. بالاضافة الى الجمعية التعاونية العامة للاصـــلاح الزراعى وهى بمثابة اتحـــاد تعاونى لهذه الجمعيـــات .

تعمل هـــذه الجمعيات فى مساحة ٨٥٥٢٦٤ فدانا تمثل جمـــلة حيازة اعضائها البالغ عددهم ٨٤٠ر٠٠٠ عضو .

اموال هذه الجمعيـــات من واقع ميزانيـــة ١٩٧٨/١٢/٣١ بيانها كالآتى :

	جـ
* اصـــول ثابتة بالسعر الدفترى	١٢ر٣١١ر٤٩٢
* رأس المـــال	١ر٥٠٢ر٦٠٤
* احتياطيات ومخصصات	٨ر٨٤١ر٨١٣
* أرصـــدة بالبنـــوك	٥ر٧٧٢ر٥٦٥
* اســـــتثمارات	٥ر٤٨٨ر٧٤٧
* أرصـــدة بالمخـــازن	١٠ر٢٦٧ر٠٨٣

بلغت جملة معاملات الاعضاء ســـنة ١٩٧٨ ٦٥ر٥٦٠ر٨٢١ منهـــا ١١ر٢٤٥ر٧٣١ قيمة مستلزمات انتاج ، ٦ر٤١٢ر٣١٧ قيمة خدمات .

بلغت جملة ميزانية الجمعيات ١٨٩ر١٣٢ر٦٩٣ .

ونتناول بعد ذلك ميزانية المشروعات الخاصة بالجمعيات التعاونية المحلية والمشتركة للاصلاح الزراعى فى ١٩٧٨/١٢/٣١ وهذه المشروعات يبلغ عددها ٢٣١ مشروعا .

	جـ
* راس المـــال	٢ر٢٠١ر٩٣٥
* احتياطيــات	٦٢٣ر٤٥٢
* رصيد بالبنـوك	١ر٣٤٨ر٢٣٢
* اصـول ثابتـة	٨٣٨ر٨٥٥
* أرصـدة مخـازن	١٥٧ر٦٤٦
* بضـاعة آخر المدة	٦٤٩ر٤٠٣
* ارباح سـنة ١٩٧٨	٣٦٤ر١١٢
* اجمـالى الميزانيـة	٣ر٤٢٢ر٢٧٠

خـدمات اسـتهلاكية :

هذا وتؤدى خدمات سلعية لاعضائها فى ٢٦ فرعا موزعة فى جهات مختلفة تتعامل فى ٤٧١ر٢٧٣ جنيــه وبلغ احتياطيــات هــذه الفروع ٦٣ر٧٣٣ جنيه .

خدمات ثقافية ورياضية :

وهى موزعة فى الآتى :

عـدد	
١٠٨	نادى ريفى
١٦٤	قاعة ثقافية
١٢٤	مكتبـة
٣٧٢	جهاز تليفزيون
٣١٦	مشروع انارة

الجمعية التعاونية العامة للاصلاح الزراعى فى ١٩٧٨/١٢/٣١ :

	جنيه	
راس المـــال	٢٨ر٩٤٠	
احتياطيات ومخصصات	٨٢٢ر٩٥٢	
اســتثمارات	١ر٨٤٨ر٧٧٤	
اصـول ثابتة	٧٧٤ر٨٦٦	بالسعر الدفترى
أرصـدة بالمخازن	١٧٢ر٣٣٠	

* مشروعات الجمعية العامة واردة ضمن مشروعات الجمعيات .

* **الخدمات الاجتماعية :**

بلغ المنصرف على مشروعات الخدمات المبالغ التالية موزعة على البنود المختلفة كما يلى :

البنود	المنصرف		جملة
	فى المدة من ٦٧ حتى ١٩٧٨/١٢/٣١	فى المدة من ٧٩/١/١ حتى ١٩٧٩/٦/٣٠	
	جـ	جـ	
مـدارس	٢٧٩٩٠	٢٠٠	٢٨١٩٠
مساجـد	٤٩٤٨٠	٢٥٧٥	٠٢٠٥٥
اعانات عاجلة	٦٢٤٤٠	١٥٦	٦٢٥٩٦
اعانات دراسية	٥٨٣٣٧	٧٨٠٠	٦٦١٣٧
تدريب وتعليم تعاونى	١٠٩٢٧٢	٣٨٢٩	١١٣١٠١
حوافز انتـاج	١١٢٦٥	٣٨٤٠	١٥١٠٥
مشروعات عامـة	٦٣٤٦٨	——	٦٣٤٦٨
مشروعات متنوعة	٥٣٧٧	٤٠٠	٤٧٧٧
اعانات شخصية	١٠٧٢٨	٢٦٢٥	١٣٣٥٣

مشروعات تسمين العجول :

قامت مشروعات تسمين العجول بتعاونيات الاصلاح الزراعى بتشغيل أول محطة فى تلا منوفية ١٩٧٣ وتطور المشروع فى السنوات التالية على النحو التالى :

السنة	العدد المسمن	الكمية المنتجة من اللحوم
١٩٧٣	٢٢٣	٨٩٫٢٠٠
١٩٧٤	٣٨٤٦	١٥٣٨٫٤٠٠
١٩٧٥	٨٠١٩	٣٢٠٧٫٦٠٠
١٩٧٦	٧٤٦٨	٢٩٨٧٫٢٠٠
١٩٧٧	٩٧٢٨	٣٨٩٥٫٢٠٠
١٩٧٨	١٠١٠٦	٤٠٤٢٫٤٠٠
الجملة	٣٩٤٠٠	١٥٧٦٠٫٠٠٠
المنتظر حتى نهاية ١٩٧٩	١٥٠٠٠	٦٠٠٠٫٠٠٠
الجملة	٥٤٤٠٠	٢١٧٦٠٫٠٠٠

تبلغ عدد المحطات التى تعمل فى تسمين العجول عدد ٨٤ محطة سعتها ٧٤٤٩ بالاضافة الى محطة كفور الرمل التى تم افتتاحها حديثا (مايو ١٩٧٩) والبالغ سعتها ١٠٠٠ رأس .

* مشروعات تسمين البدارى :

المديريـة	المنطقـة	الجمعية المنفذة	قـوام المشروع: عدد العنابر	قـوام المشروع: سعة العنبر	عدد دورات الإنتاج	الطاقة الانتاجية السنوية بالعدد	تاريخ بدء التشغيل
الاسكندرية	أبيس	العامة	٥	١٠٠٠٠	٥	٢٥٠٠٠٠	١ /٢/١٩٧٦
الغربيـة	طنطـا	سبرباى	١	٣٨٤٠	٥	١٩٢٠٠	٢٢/٢/١٩٧٦
	قطـور	نجريج	١	٣١٢٠	٥	١٥٦٠٠	٢٥/٧/١٩٧٧
	المحـلة الكبرى	بهيت الحجارة	١	٣٨٤٠	٥	١٩٢٠٠	٣٠/٦/١٩٧٧
كفر الشيخ	كفر الشيخ	كفر الشيخ	٣	١٠٠٠٠	٥	١٥٠٠٠٠	
الدقهليـة	دميـرة	العامـة	٥	١٠٠٠٠	٥	٢٥٠٠٠٠	٨ /٢/١٩٧٧
الشرقيـة	انشـاص	العامـة	٥	١٠٠٠٠	٥	٢٥٠٠٠٠	١٨/٧/١٩٧٦
المنوفيـة	شبين الكوم كفور الرمل	العامـة	٥	١٠٠٠٠	٥	٢٥٠٠٠٠	٢٧/٢/١٩٧٩
المنيـا	المنيـا	منساليس	١	١٠٠٠٠	٥	٥٠٠٠٠	١٦/١٠/١٩٧٨
الجملـة	—	—	٢٧	٧٠٨٠٠	٥	١٫٢٥٤٠٠٠	

* ملكية المحطة لجمعية ابيس

* **مشروعات انتاج بيض المائدة :**

المديرية	المنطقة	الجمعية المنفذة	قوام المشروع		عدد دورات الانتاج	الطاقة الانتاجية السنوية بالعدد	تاريخ بدء التشغيل
			عدد العنابر	سعة العنبر			
الشرقية	انشاص	العامة	١٢	٢٢٠٠٠	١	٦٠ر٠٠٠ر٠٠٠	١٩٧٦
المنوفية	شبين الكوم	العامة	٣	٢٢٠٠٠	١	١٥ر٠٠٠ر٠٠٠	٧٩/٦
الدقهلية	دكرنس	دكرنس	٣	٢٢٥٠٠	١	١٥ر٠٠٠ر٠٠٠	يبدء التشغيل فى أوائل ١٩٨٠
			١٨	٦٦٥٠٠	١	٩٠ر٠٠٠ر٠٠٠	

* بدأ تشغيل جزء من المحطة والباقى على وشك التشغيل مجرد الانتهاء من المبانى .

*** مشروعات تسمين البط البيكنى :**

المديرية	المنطقة	الجمعية	قوام المشروع: عدد العنابر	قوام المشروع: سعة العنبر	عدد دورات الإنتاج	الطاقة السنوية	تاريخ بدء التشغيل
البحيرة	أيتاى البارود	كفر الشيخ مخلوف	٢	١١٥٢	٧	٨٠٧٤	يوليو سنه ٧٨
	جبارس	الشيخ احمد	١	٢٠٦٤	٧	١٤٤٤٨	فبراير سنة ٧٨
	الأبعادية	دنشال	١	٦٣٠	٧	٤٤١٠	فبراير سنة ٧٨
	الخزان	فيشا	٢	١٥١٢	٧	١٠٥٨٤	فبراير سنة ٧٨
	النوبارية	منشاة خباط	١	١٠٠٠	٧	٧٠٠٠	اغسطس سنة ٧٨
	ادفينا	التفتيش	١	٢٠٠٠	٧	١٤٠٠٠	اغسطس سنة ٧٨
	دمنهور	مرقص	١	٢٠٠٠	٧	١٤٠٠٠	يونيو سنة ٧٩
	الدلنجات	العلامية	١	١٤٠٠	٧	٩٨٠٠	يونيو سنة ٧٩
		كوم زمران	١	١٢٠٠	٧	٨٤٠٠	يونية سنة ٧٩
الغربية	تطور	تطور	١	٥٧٦	٧	٤٠٣٢	فبراير سنة ٧٧
	طنطا	شبشير	٢	١٢٠٠	٧	٨٤٠٠	مايو سنة ٧٩
		سونى	٢	١٢٠٠	٧	٨٤٠٠	مايو سنة ٧٩
الدقهلية	دميرة	سرسق	١	٥٤٠	٧	٣٧٨٠	سنة ٧٧
	المنزلة	السرو	٦	٢٧٠٠	٧	١٨٩٠٠	ابريل سنة ٧٧
	السنبلاوين	نوب طريف	١	٢١٦٠	٧	١٥١٢٠	اغسطس سنة ٧٨
كفر الشيخ	كفر الشيخ	الحمراوى	١	٤٣٢	٧	٣٠٢٤	فبراير سنة ٧٧
الجملة			٢٥	٢١٧٦٦	٧	١٥٢٣٦٢	

* مشروعات تحصين الكتاكيت حتى عمر ٢١ يوم للتوزيع على اعضاء التعاونيات :

المديرية	المنطقة	الجمعية	عدد العنابر	سعة العنبر	عدد دورات الانتاج	الطاقة السنوية	تاريخ بدء التشغيل
البحيرة	الخزان	سنهور	٢	٥٠٠٠	٩	٤٥٠٠٠	اكتوبر سنة ٧٦
	كمر الدوار	الملقة	١	١٠٠٠٠	٩	٩٠٠٠٠	اكتوبر سنة ٧٨
	دمنهور	شرنوب	١	٢٠٠٠	٩	١٨٠٠٠	اكتوبر سنة ٧٨
	ايتاى البارود	قسم اول	١	٢٠٠٠	٩	١٨٠٠٠	نوفمبر سنة ٧٨
الدقهلية	المنصورة	الزمار	٢	١٠٠٠٠	٩	٩٠٠٠٠	اكتوبر سنة ٧٨
	اجا	شنفاس	١	٨٠٠٠	٦	٧٢٠٠٠	اكتوبر سنة ٧٨
الاسماعيلية	الوادى	التل الكبير	١	٦٠٠٠	٩	٥٤٠٠٠	ديسمبر سنة ٧٨
المنيا	مغاغة	دهروط	١	٢٥٠٠	٩	٢٢٥٠٠	ابريل سنة ٧٩
		الشيخ زياد	١	٣٠٠٠	٩	٢٧٠٠٠	مايو سنة ٧٩
	ملوى	الملكة البحرية	٣	٥٠٠٠	٩	٤٥٠٠٠	ابريل سنة ٧٩
قنا	نجع حمادى	نجع حمادى	١	١٠٠٠٠	٩	٩٠٠٠٠	اكتوبر سنة ٧٨
الجملة			١٥	٦٣٥٠٠	٩	٥٠٠ر٥٧١	

مشروعات توزيع الدواجن :

• الكتاكيت	بلغت جملتها حتى نهاية ١٩٧٨	٨٫٨٤٠٫٧١٥
	الموزع فى سنة ١٩٧٩	١٫٠٢٣٫٧٢٣
	جملة	٩٫٨٦٤٫٤٣٨
• بط بكينى	بلغت جملتها فى نهاية ١٩٧٨	٢٢٩٫٧٨٠
	الموزع سنة ١٩٧٩	٨٧٫٠٠٠
	جملة	٣١٦٫٧٨٠
• رومى		٦١٠٠

مشروعات توزيع الماشية :

	عدد الرءوس
• اناث ماشية	١٢٠٫٠٠٠
• عجول للتسمين على البرسيم	٧ ٫٨٧٣

مشروعات المزارع السمكية :

تبلغ مساحة المزارع السميكة ١٢٨ فدانا
وقد بدأ هذا المشروع فى عام ١٩٧٤ على مساحة قدرها ٣٦ فدانا وبلغت المساحة فى عام ١٩٧٨ ١٢٨ فدانا وجارى التوسع فى هذا المشروع فى مختلف المديريات .

مشروع تجميع الالبان بابيس :

بدا هذا المشروع سـنة ١٩٧٣ بتجميع الالبان من المنتفعين لسـد حاجـة مدينـة الاسكندرية وقد حقق هـذا المشروع النتائج التاليـة فى السنوات المختلفة :

السنة	الكمية الموردة كجم طن
١٩٧٣	٣٩٤ر٨١٥
١٩٧٤	٧٢٣ر٠٠٦
١٩٧٥	٩٠٤ر٧٥٣
١٩٧٦	١٠٨٤ر٣٤٦
١٩٧٧	٦٧١ر٧٠٣
١٩٧٨	٩١٧ر٤١٣
الجملة	٤٦٩٦ر٠٣٦

مشروعات التصـنيع الزراعى

المناحـل :

بلغ عدد المناحل ٩٨ منحـلا عدد الخلايا ٨.٩٤ بلغت كمية الانتاج السنوى/كجم ٨٥٥٠٠ والى جـانب هـذا توجد وحدة لتصنيع الخـلايا لتوزيعها على الجمعيات الراغبة فى انشاء المناحل .

مشروع الصناعات الغذائية :

• مشروع انتاج الشربات والكولونيات والمياه العطرية وعصـير الليمون والمحاصيل المعباة فى اكياس بمنطقة الوادى بمديرية الاسماعيلية.

مشروع الصناعات الحرفيـــة والبيئية

ويهدف هــذا المشروع الى الاستفادة من اوقات الفراغ وتشغيل وتدريب أبناء المنتفعين :

• **مشروع الاكلمة والبطاطين بمصنع جمعية المنيل بمنطقة دميرة دقهلية :**

راس مال المشروع	١٠٠٠٠	جنيـــه
عدد الانـــوال	٢٤	نـــول
عدد القطع المنتجة	٣٠٠٠	قطعة
قيمة الانتـــاج	٢٦٠٠٠	جنيـــه

هناك مشروع مماثل فى منطقة ابيس بمحافظة الاسكندرية .

• وهناك ايضـــا مشروع للسجاد بمديرية الجيزة حديث الانشاء بعدد عشرة انوال .

مشروع صناعة الاكياب بجمعية السرو بمنطقة المنزلة/دقهلية :

وتستخدم هذه الاكياب كفرشة لمحصول القطن .

راس مال المشروع	١٥٠٠	جنيـــه
عدد الانـــوال	١٣	نـــول
عدد الأكياب المنتجة	٢٥٠٠٠	
قيمة الانتـــاج	٣٧٥٠	جنيـــه

مشروع اكشاك بيع الخضر والفاكهة :

يبلغ عدد الاكشـاك ٤٥ كشكا موزعة بين المحافظـــات المختلفة من اسوان الى الاسكندرية .. والهدف منها بيع منتجات ومحاصيل الاصلاح الزراعى لجمهور المستهلكين دون وسطاء وبأسعار مقبولة .. ويبلغ حجم مبيعـــات هـــذه الاكشـــاك ســـنويا اكثر من نصف مليون جنيــه (٥٢٦٣٧٣ جنيه) .

والى جانب هذه المشروعات توجد مشروعات اخرى متنوعة كمراكز لتجميـــع الجرارات للخدمة ، ومركز لرعـــاية الحيوان ، ومشـــاتل ، ومخبز ، ووحـــدات لتصنيع العلف .. يتجـــه الاصـــلاح الزراعى الى

التوسع فى هذه المشروعات واستكمال خطوط الانتاج المختلفة بعد اقبال الفلاحين المتزايد على تنفيذ هذه المشروعات بعد ان لمسوا مدى اهميتها .. واستجابة منهم لتوجيهات السيد الرئيس .. وفيما يلى نتناول الخطة المقبلة لعام ١٩٨٠ :

• خطة انشاء مشروعات الثروة الداجنة المطلوب تنفيذها بالجمعيات التعاونية للاصلاح الزراعى لسنة ١٩٨٠ :

تتلخص الخطة فى سنة ١٩٨٠ فى الآتى :

عدد		التكاليف النقدية
٣	مشروع لانتاج ٤٥ مليون بيضة مائدة سعة كل مشروع ١٥ مليون بيضة موزعة على محافظات : الاسكندرية والبحيرة والمنيا	٢٫٩٢٥٫٠٠٠
١	مشروع لانتاج نصف مليون كتكوت محضن بدمياط	٤١٠٫٠٠٠
١	مشروع لانتاج نصف مليون كتكوت محضن بالدقهلية	٥٧٠٫٠٠٠
٢	مشروع اقامة وحدة تصنيع علف دواجن بالاسكندرية ، والدقهلية سعة كل منهما ٣ طن/ساعة	
٢	مشروع لاقامة محطة تسمين ندارى لانتاج ربع مليون بدارى سنويا لكل وحدة	٨٠٠٫٠٠٠
	الجملة	٤٫٨٦١٫٠٠٠

التشجير فى اراضى المنتفعين :

يهدف هذا البرنامج الى تشجير المساحات الموزعة على المنتفعين والصالحة لزراعة الحدائق بناء على رغبة الأعضاء ، وقد بدأ هذا البرنامج خلال عام ١٩٧٩/٧٨ بزراعة المساحات التالية :

المديرية	فدان
البحيرة	٧١١ اصناف مختلفة
الفيوم	١٨ موالح

هذا وقد تقرر حتى الآن زراعة المساحات التالية بخلاف ما يستجد :

المديريـــة	فدان
الشرقيـــة	٣٦٧
الفيـــوم	١٧٥
المنوفيـــة	٥١
الغربيـــة	٢٩١
اسكندرية	١٤٨١
الجمـــلة	٢٣٦٥

وينتظر ان تصل هذه المساحات الى ... ٥فدان .

والى جانب هذا كله تسير برامج التدريب للعمال واعضاء الجمعيات والفنيين والموظفين مواكبـــة لمدى وحاجات العمل والتقدم فى المشروعات الى جانب برامج محو الأمية .

وهذه اللمحات السريعة انما قصد بها ابراز أهم الخطوط الرئيسية لاتجاهات العمـــل فى المرحلة الحالية بتعاونيات الاصـــلاح الزراعى ومن اموالها الخاصة .. ومن الاطلاع على هذه البيانات التى تحققت فى فترة وجيزة تتضمنها بيانات تشغيل المشروعات نجد ان هناك طفرة كبيرة سوف تنتقل بالاصلاح الزراعى الى مرحلة الانتاج المتطور المبنى على الأسس العلمية والتكنولوجية الحديثة ، اذ يراعى فى ذلك احدث وسائل العصر .

والله ولى التوفيـــق

نظـــام
التسويق التعـاونى لمحصول الفول السودانى
موســـم ١٩٨٥/ ١٩٨٦

بعض المعلومات الهامة عن الفول السودانى والسمسم

يعد محصول الفول السودانى ، والسمسم من مجموعة حاصلات البذور الزيتيه ، إلا أنها لا تستعمل فى صناعة استخراج زيت الطعام محليا حيث يعتمد فى ذلك وبشكل أساسى على بذرة القطن وغيرها من البذور الزيتية الأخرى . فالاستهلاك المحلى من الفول السودانى انما يتمثل وبشكل أساسى فى الاستهلاك الآدمى المباشر وإن كانت تستخدم منه كميات قليلة فى بعض الصناعات الغذائية أو كتقاوى ، أما الاستهلاك من السمسم فيتمثل فى كل من الاستهلاك الآدمى المباشر وفى بعض الصناعات الغذائية الأخرى والتى قد تشمل فى ذلك صناعة استخراج الزيوت .

هذا وبالنسبة للاستخدامات الوسيطة من الفول السودانى خلال الفترة ٥٩ / ١٩٦٠ - ١٩٨٠ فتشير تقديراتها إلى أنها تبلغ نحو ألف طن سنويا ممثلة بذلك نحو ٥ - ٦ ٪ من اجمالى الكميات المستهلكة منه . أما الاستهلاك الآدمى منه فيقدر بنحو ٢١ ألف طن فى المتوسط خلال عامى ٥٩ / ١٩٦٠ - ٦٠ / ١٩٦١ ، ازداد إلى نحو ٣٩ ألف طن سنويا خلال النصف الأول من الستينات ، وبمعدل نمو سنوى ١٣ ٪ فى المتوسط إلا أنه تناقص فى السنوات التالية ليصل إلى نحو ١٦ ألف طن سنويا خلال الفترة ١٩٧٦ - ١٩٨٠ ، وبمعدلات متباينة بلغت ذروتها خلال النصف الأخير من الستينات حيث بلغت نحو ١٢ ٪ سنويا ، انخفض إلى ٤,١ سنويا خلا النصف الأول من السبعينات ثم إلى ١,٢ ٪ سنويا خلال الفترة الأخيرة ١٩٧٦ - ١٩٨٠ كما هو مبين بالجدول رقم (٢ - ٨) ، (٢ - ٩) .

رجاء التكرم بالرجوع إلى بحث رقم (٢٤) الصادر عن معهد التخطيط القومى فى مارس ١٩٨٥ وموضوعه تطور معدلات الاستهلاك من السلع الغذائية وآثارها على السياسات الزراعية فى مصر .

أما بالنسبة للسمسم فقد تزايد الاستهلاك الاجمالى منه من نحو ٢٠ ألف طن فى المتوسط خلال عامى ٥٩/ ١٩٦٠ ـ ٦٠/ ١٩٦١ إلى نحو ٣٧ ألف طن سنويا خلال النصف الأول من السبعينات وبمعدل نمو سنوى بلغ نحو ٨ ٪ منها خلال النصف الأول من الستينات انخفض إلى نحو ٠,٨ ٪ سنويا خلال النصف الثانى منها ثم بمعدل زيادة سنوية بلغ نحو ٦,٩ ٪ خلال النصف الأول من السبعينات ، إلا أنه تناقص معدل ٦ ٪ سنويا خلال الفترة الأخيرة ١٩٧٦ ـ ١٩٨٠ حيث بلغ متوسط الاستهلاك السنوى منه نحو ١٦ ألف طن كما تشير إلى ذلك نفس الجداول السابقة ، وبالنسبة للاستهلاك الوسيط فتشير تقديراته إلى زيادته من نحو ٨ آلاف طن فى المتوسط خلال عامى ٥٩/ ١٩٦٠ ـ ٦٠/ ١٩٦١ إلى حوالى ٢٠ ألف طن سنويا خلال النصف الأول من الستينات ممثلا بذلك نحو ٧٧ ٪ تقريبا من اجمالى الكميات المستهلكة منه خلال هذه الفترة ، إلا أنه انخفض إلى ٦ آلاف طن سنويا خلال النصف الأخير من الستينات ليمثل نحو ٢٢,٢ ٪ من اجمالى الكميات المستهلكة منه خلال هذه الفترة . أما فى فترة السبعينات فقد انحصر الاستهلاك من السمسم على الاستهلاك الآدمى دون الاستهلاك الوسيط .

إن تناقص الاستهلاك الكلى من الفول السودانى على النحو المبين سابقا وبالتالى تناقص الاستهلاك الفردى منه قد يعزى وبدرجة كبيرة إلى تغير تفضيلات المستهلك نحو الاستهلاك منه خاصة وأن الانتاج المحلى منه يفيض عن احتياجات السوق المحلى حيث يحقق فائضا للتصدير سنويا ، كما أنه قد يعزى من ناحية أخرى إلى محاولة التوسع فى الصادرات منه على حساب السوق المحلى توفيرا للنقد الأجنبى ، أو لكلا العاملين معا . أما بالنسبة للسمسم فمن الطبيعى أن تعزى الزيادة فى الاستهلاك منه خلال الستينات ، والنصف الأول من السبعينات وبما يعكس تزايد الاستهلاك

جدول رقم (٢ ـ ٨)
الاستهلاك من محصولى الفول السودانى والسمسم
خلال السنوات ٥٩/ ١٩٦٠ ـ ١٩٨٠

البيان	٥٩/ ٦٠ ـ ٦٠/ ٦١		٦١/ ٦٢ ـ ٦٥/ ٦٦		٦٦/ ٦٧ ـ ٧٠/ ٧١		٧١/ ٧٢ ـ ١٩٧٥		١٩٧٦ ـ ١٩٨٠	
	الف طن	٪	الف طن	٪	الف طن	٪	الف طن	٪	الف طن	٪
١ ـ فول سودانى										
ـ استهلاك وسيط	١	٤.٨	٢	٥.١	١	٤.٨	١	٥.٩	١	٦.٢
ـ استهلاك آدمى	٢٠	٩٥.٢	٣٧	٩٤.٩	٢٠	٩٥.٢	١٦	٩٤.١	١٥	٩٣.٨
جملــة	**٢١**	**١٠٠**	**٣٩**	**١٠٠**	**٢١**	**١٠٠**	**١٧**	**١٠٠**	**١٦**	**١٠٠**
٢ ـ سمسم										
ـ استهلاك وسيط	٨	٤٠	٢٠	٧٦.٨	٦	٢٢.٢	—	—	—	—
ـ استهلاك آدمى	١٢	٦٠	٦	٢٣.٢	٢١	٧٧.٨	٣٧	١٠٠	٢٩	١٠٠
جملــة	**٢٠**	**١٠٠**	**٢٦**	**١٠٠**	**٢٧**	**١٠٠**	**٣٧**	**١٠٠**	**٢٩**	**١٠٠**

المصــدر : حسبت من الجداول المرفقة بالملاحق أرقام (٢٠) ، (٢١) .

جـدول رقم (٢ ـ ٩)

معدل النمو السنوى فى الاستهلاك من محصولى

الفول السودانى والسمسم خلال السنوات ١٩٦٢/٦١

ـ ١٩٨٠

(٪)

البيـــان	٦٢/٦١ ـ ٦٦/٦٥	٦٧/٦٦ ـ ٧١/٧٠	٧٢/٧١ ـ ١٩٧٥	١٩٧٦ ـ ١٩٨٠	٦٢/٦١ ـ ١٩٨٠
١ ـ فول سودانى	١٣.٠	‎-١٢.٠	‎-٤.١	‎-١.٢	‎-١.١
٢ ـ سمسم	٨.٠	٠.٨	٦.٩	‎-٦.٠	٢.٤

المصـــدر : حسبت من الجدول رقم (٢ ـ ٨) .

الفردى منه خاصة خلال النصف الأول من الستينات ، والنصف الأول من السبعينات إلى التزايد فى أعداد السكان ، وارتفاع مستوى الدخل الفردى وقد ساعد على ذلك محاولة توفير احتياجات السوق المحلية منه عن طريق الاستيراد . أما تناقص الاستهلاك الكلى منه خلال الفترة الأخيرة ١٩٧٦ ــ١٩٨٠ ، وبالتالى تناقص الاستهلاك الفردى ، وعلى الرغم من قصور الاستهلاك خلال هذه الفترة على الاستهلاك الفردى دون الاستهلاك الوسيط فهو ما قد يعزى إلى زيادة الواردات من السلع الغذائية المصنعة البديلة والتى يعد السمسم من مدخلاتها الرئيسية .

جمهـورية مصـر العربيـة
وزارة الزراعـة

قـرار وزارى
رقم ٧٥٢ لسنة ١٩٨٥ قانونى
فى شأن نظام التسويق التعاونى لمحصول الفول السودانى
موسم ٨٥ / ١٩٨٦

وزير الزراعـة والأمن الغـذائى

بعد الاطلاع على القانون ٥٣ لسنة ١٩٦٦ باصدار قانون الزراعه والقوانين المعدله له ،

وعلى القرار رقم ٥٧٤ لسنة ١٩٨٤ فى شأن نظام التسويق التعاونى لمحصول الفول السودانى موسم ٨٤/ ١٩٨٥ ،

وما عرضه علينا السيد / المهندس رئيس اللجنة العليا لتسويق محصول الفول السودانى .

قــرر

مـادة أولى :

* يعمل باحكام النظام المرافق لهذا القرار والخاص بنظام التسويق التعاونى لمحصول الفول السودانى موسم ١٩٨٥ / ١٩٨٦ .

مـادة ثانية :

* ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية ،،

صدر فى ٣/ ٩/ ١٩٨٥

دكتـور يوسف والى

جمهورية مصر العربية
وزارة الزراعة

نظام
التسويق التعاونى للفول السودانى
موسم ٨٥ / ١٩٨٦

أسس عامة :

١ ـ يسوق محصول الفول السودانى هذا الموسم تعاونيا بقطاعات الأئتمان والاصلاح الزراعى والاستزراع والهيئات الحكومية والشركات الزراعية بمحافظات الاسماعيلية والشرقية والبحيرة والجيزة والقليوبية والفيوم .

٢ ـ تقوم الجمعية العامة للمحاصيل الزيتية من خلال أعضائها من الجمعيات التعاونية لتسويق المحاصيل الحقلية بالمحافظات بعملية التسويق لحساب شركات قطاع التجارة فى المحافظات الرئيسية لانتاج المحصول وهى الاسماعيلية والجيزة والشرقية بقطاع الأئتمان .

٣ ـ تقوم بنوك التنمية بعملية التسويق لحساب شركات قطاع التجارة فى باقى المحافظات بقطاع الأئتمان .

٤ ـ تتولى الجمعية التعاونية العامه للاراضى المستصلحة عملية تسويق المحصول بجمعيات المنتفعين وجمعيات الخريجين بقطاع الاستزراع ويطبق عليها النظام العام :

٥ ـ تتولى الجمعية التعاونية للاصلاح الزراعى عملية التسويق لانتاج جمعيات الاصلاح الزراعى .

٦- يتم التعاقد المباشر بين الشركات الزراعية المنتجة للمحصول وبين لجنة الفول السودانى التابعة لوزارة الاقتصاد طبقا للكميات المتاحة للتوريد والمعتمدة من مدير مديرية الزراعة بالمحافظة وطبقا لما ورد بهذا النظام .

٧- يقوم السادة المحافظين باصدار قرارات بالآتى :

(أ) الحد الادنى للتوريد عن الفدان المنزرع فول سودانى بعد استبعاد اردبين عن كل فدان للتقاوى والاستهلاك الشخصى .

(ب) غلق جميع مقاشر الفول السودانى بدائرة المحافظه حتى انتهاء موسم التسويق - مع مصادرة كميات الفول التى توجد بالمقاشر .

(جـ) حظر تخزين ونقل أى كميات من الفول السودانى الخام المقشور أو غير المقشور خارج المحافظة إلا بتصريح .

٨- يحظر على البنوك التجارية تسليف التجار على الفول السودانى أو قبول رهنه .

٩- تلتزم الهيئات والشركات الزراعيه بتوريد كامل انتاجها بعد حجز التقاوى اللازمة لها للموسم التالى بمعدل أردب عن الفدان المقرر زراعته والباقى هو معدل توريد الشركة أو الهيئة - وعلى ألا يعطى تصريح نقل إلا بعد توريد الكميات المتعاقد عليها مع لجنة الفول السودانى .

١٠- يترك للمزارع ٢ أردب عن كل فدان مقابل التقاوى والاستهلاك الشخصى ويكون الباقى هو معدل الحد الادنى للتوريد ويلتزم كل مزارع بتوريده .

١١- تقوم مديريات الزراعة بتقدير متوسط انتاج المحافظة والمركز ولدى الهيئات والشركات الزراعية وجمعيات المنتفعين والخريجين بمناطق الاراضى المستصلحه وذلك فى موعد اقصاه ١٥/٨/١٩٨٥ .

١٢-يتم التعاقد والتوريد والمحاسبة بالاتفاق المباشر بين الجهات المسوقة ولجنة الفول السودانى التابعه لوزارة الاقتصاد بناء على ما ورد بهذا النظام .

* **هذا وتتبع الاجراءات الآتية لتسويق محصول الفول السودانى موسم ١٩٨٥**

اولا : : حصر الحيازات :

١ - جمعيات الأئتمان :

(أ) تقوم لجنة بكل قرية بحصر حيازات الفول السودانى حصرا فعليا على الطبيعة ابتداء من ٣ / ٥ / ١٩٨٥ للمساحات المبكرة ومن ٣ / ٦ / ١٩٨٥ لباقى المساحات بحيث ينتهى الحصر فى موعد اقصاه ١٥ / ٦ / ١٩٨٥ ، وتشكل هذه اللجنة على النحو التالى :

* المشرف الزراعى بالقرية   رئيسا
* دلال المساحة   عضوا
* عضو من مجلس ادارة الجمعية   عضوا

على أن يوضح امام اسم الحائز مفردات حيازته حسب التكليف الذى تقع به حيازته بحيث لا يتكرر اسم الحائز بالاستمارة اكثر من مرة واحدة - مع اثبات الحصر باستمارة حصر الحيازة ، ويراعى فى حالة الايجار بالمزارعة ان يتحمل الحائز بالكمية المقرر توريدها على الحيازة بالكامل .

(ب) تحرر هذه الاستمارة من أربع صور تعتمد من تفتيش الزراعة ويقوم التفتيش بتسليمها إلى :

* صورة لمأمورية الضرائب العقارية ،
* صورة لبنك التنمية ،
* صورة للجمعية التعاونية لانتاج وتسويق المحاصيل الحقلية بالمحافظة ،
* صوره للجمعيه التعاونيه المحليه لاعلانها بمقرها ويكون مدير الجمعية مسئولا عن صحة الاعلان ويتم ذلك فى موعد أقصاه ٢٣ / ٦ / ١٩٨٥ للمساحات المبكره وفى ١ / ٧ / ١٩٨٥ لباقى المساحات .

(جـ) على البنك اتخاذ الاجراءات اللازمه ضد من حصل على سلف لمساحات تزيد عن المساحه المنزرعه فعلا .

(د) تكون كشوف الحصر النهائية اساسا للمحاسبه على توريد الفول السودانى .

٢ ـ جمعيات المنتفعين والخريجين بمناطق الاراضى المستصلحه :

(أ) تقوم كل جمعيه محليه بعمل كشوف للحيازة المقرر توريدها موضحا بها :

١ ـ اسم الحائز .
٢ ـ مساحة الحيازة الناتجة طبقا لحصر الزمام .
٣ ـ كمية الانتاج الكلى المنتظر .
٤ ـ تحديد الكمية المقررة على الحائز لتوريدها .

* وتحرر هذه الكشوف بواسطة لجنة من مشرف الجمعية المحلية وسكرتير الجمعية وعضو الدورة المختص .

(ب) ترسل هذه الكشوف إلى مراقبات التنمية والتعاون المشرفة على الجمعيات التعاونية لتجميع الكشوف .

(جـ) ترسل هذه الكشوف لمديريات الزراعة التابع إليها المنطقة وفى نفس

الوقت تعلن كشوف الحصر فى مقر الجمعيات التعاونية لاطلاع الحائزين عليها ومنحهم فرص التقدم بطعون .

(د)يتم تشكيل لجنه من مديرية الزراعة المختصة ، على أن ينضم إليها وقت المعاينة مشرف وسكرتير الجمعية المختصة لتقدير المحصول والكمية المقرر توريدها من هذه الاراضى والتأكد من صحة البيانات الواردة بها ، وكذلك فحص الطعون التى تكون قد قدمت من الحائزين ، على أن تقوم اللجنة مجتمعة فور الانتهاء من معاينة زمام كل جمعية بعمل محضر تحدد فيه الكمية المقرر توريدها من أعضاء كل جمعية وترسل صورة لمراقبة التنمية والتعاونيات بالمنطقة والاجهزة المركزية لعمليات المتابعة .

(هـ) يكون قرار السيد / مدير الزراعه بالمحافظه نهائى بالنسبه للكميات التى يجب توريدها من كل جمعيه من جمعيات الخريجين والمنتفعين ويعلن ذلك فى موعد غايته ١٥ / ٨ / ١٩٨٥ .

ثانيا : نظام الاشراف على زراعات الفول السودانى :

* **التوعية والارشاد** :

تتولى اللجنه العليا للتسويق اعداد نظام للاشراف على زراعات الفول السودانى فى محافظات انتاجه الرئيسية من وقت الزراعة حتى اعداده للتسويق لضمان انتاج نوعية عالية وتوريد كامل الانتاج بأحسن المواصفات ، وعلى أن يرتبط صرف الحوافز على مستوى القرية والمركز والمحافظة بنوعية وكمية المحصول الموردة لغرض التصدير .

ثالثا : تحديد المديونيه :

١ ـ الأموال الاميرية :

* تطبيقا لتعليمات وزارة المالية التى تقضى باثبات مستحقات الأموال الاميرية فى البطاقات الزراعية ولتنظيم العملية يتم اتباع الاجراءات التالية :

(أ) تنفيذ قرار السيد / وزير المالية بضرورة تواجد الصيارف بمقار الجمعيات التعاونية الزراعية وعلى جميع السادة مديرى الجمعيات التعاونيه مراقبة الحضور والانصراف للصيارف باعتبارهم من موظفي الجمعية واخطار مدير التعاون لاخطار المحافظة فى حالة تخلف الصراف عن الحضور .

(ب) تقوم الجمعية التعاونية الزراعية باخطار المنتجين لتقديم بطاقات حيازتهم فى موعد اقصاه ١٥ / ٦ / ١٩٨٥ لاثبات الأموال الاميرية .

(جـ) على الصيارف الانتهاء من اثبات الأموال الاميرية وملحقاتها ببطاقة كل حائز من واقع بيانات البطاقة المتعلقة بصفة الحيازة ومساحتها فى مواجهة الحائزين وذلك فى موعد غايته ٥ / ٧ / ١٩٨٥ .

(د) بالنسبه للحائزين الذين لا يتقدمون ببطاقات الحيازة فى المواعيد المشار إليها يتولى الصيارف عمل كشف حساب لكل حائز من أصل وصورة تسلم احدى الصورتين للجمعية التعاونية لتوزيعها على الحائزين بمعرفة مديرى الجمعية .

(هـ) تحدد الفترة من ٥ / ٨ / ١٩٨٥ إلى ٢٥ / ٨ / ١٩٨٥ لبحث الطعون المقدمة من الحائزين الذين يعترضون على المطلوبات الاميرية المدرجة فى البطاقات أو الكشوف وذلك بمعرفة لجنة بحث الطعون على مستوى المراكز .

(و) يتم تحصيل الأموال الاميرية المقررة فى حدود الربط المحدد فى بطاقة

الحيازة الزراعية أو كشف الحساب لكل حائز وتستنزل الاموال الاميرية المحصلة بعد السداد فى نفس البطاقة ويدون بها رقم الايصال الدال على السداد وتاريخه وذلك فى حدود الشروط العامة بالنسبة للتحصيل المحدد بهذا النظام ولا تخصم أى مطلوبات غير مبينة فى بطاقة الحيازة أو كشف الحساب وعلى ألا يتجاوز الحد الأقصى المقرر خصمه عن ٥ جنيه (خمسة جنيهات) كحد أقصى للأموال الاميرية عن الفدان وثلاثة جنيهات كحد أقصى لاملاك الدولة الخاصة .

* وتتولى بأمورية الضرائب العقارية بكل محافظة اصدار التعليمات اللازمة لمتابعة أعمال الصيارف فى اثبات الأموال الاميرية وإقامة الصيارف فى مقر الجمعيات التعاونية الزراعية ، وعلى مصلحة الأموال المقررة اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة لتنفيذ هذا القرار .

(ز) يتم تحصيل الأموال الاميرية بمعرفة الصيارف مباشرة ولا يجوز لبنك التنمية أو الجمعية التعاونية لانتاج وتسويق المحاصيل الحقلية خصمها من ثمن المحصول إلا بموافقة الحائز .

(ح) يقوم الصيارف ابتداء من ١ / ٩ / ١٩٨٥ بعمل حجز على محصول الفول السودانى بمطلوبات البنك والاموال الاميرية لمنع التهرب .

٢ ـ املاك الدولة الخاصة :

(أ) تقوم الادارة العامة لاملاك الدولة باعداد كشوف باملاك الدولة الخاصة المطلوب تحصيلها من الفول السودانى .

(ب) يراعى ألا يتجاوز المبلغ المطلوب تحصيله عن ثلاث جنيهات عن الفدان بجميع المحافظات .

(جـ) تتولى تفاتيش الأملاك اخطار مأموريات الضرائب العقارية والجمعية التعاونية لانتاج وتسويق المحاصيل الحقلية بهذه الكشوف فى موعد

أقصاه ٣٠ / ٦ / ١٩٨٥ ليتولى الصيارف والجمعية ادراج المطلوبات التى بها ضمن المطلوبات المستحقه ببطاقات الحائزين .

(د) يتم التحصيل بمعرفة الصيارف مباشرة ولا يجوز لبنك التنمية أو جمعية المحاصيل الحقلية خصمها من ثمن المحصول إلا بموافقة الحائز .

٣ ـ مطلوبات بنك التنمية والأئتمان الزراعى :

(أ) تقوم بنوك التنمية والأئتمان الزراعى باعداد كشوف حسابات مستقلة لكل منتج من أصل وصورة بمطلوباتها فى موعد غايته ٥ / ٧ / ١٩٨٥ مصدق عليها من المنتجين يسلم الأصل للمنتج .

(ب) فى حالة اعتراض المنتج على حساباته يتقدم للجنة الطعون الوارد تشكيلها بنظام التسويق وذلك خلال أسبوع من تاريخ تسليمه كشف الحساب .

(جـ) على ضوء ما يرد بكشوف الحساب الموقع عليها من المنتجين وقرارات لجان فحص الطعون ، يقوم بنك التنمية باعداد كشوف اجمالية بمديونات المنتجين يرفق بها صورة من كشوف الحساب وقرارات لجان فحص الطعون ، وترسل إلى الجمعية التعاونية لانتاج وتسويق المحاصيل الحقلية فى موعد غايته ١٥ / ٨ .

(د) تتم مراجعة كشوف المديونيات وكذا كشوف الحسابات وقرارات لجان الطعن المرفقة بها فى جمعية المحاصيل الحقليه بمعرفة لجنة من :

١ ـ رئيس حسابات جمعية المحاصيل الحقلية .

٢ ـ مندوب بنك التنمية .

* يراعى ألا يتحمل محصول الفول السودانى إلا بمديونية محصول الفول فقط مهما بلغت مديونية الحائز .

٤ ـ **التأمينات الاجتماعيه** :

* تنفيذا للقانون رقم١٢٢ لسنة **١٩٧٥** يحصل من المنتج مبلغ **١٥** مليما عن كل أردب فول سودانى أو كسوره ويسوق تعاونيا يسدد لحساب الهيئه العامه للتأمينات .

٥ ـ **نقابة المهن الزراعيه** :

تنفيذا للقرار رقم **٣٩** لسنة **١٩٧٨** قانونى فى شأن تنفيذ بعض أحكام القانون رقم ١٠٤ لسنة ١٩٧٦ بتعديل بعض احكام القانون رقم **٣١** لسنة **١٩٦٦** بانشاء نقابة المهن الزراعيه يحصل من المنتج مبلغ ١٠٠ مليم عن كل أردب فول سودانى يسوق تعاونيا يسدد لخزينة بنك التنميه وتؤول الحصيلة بالكامل إلى نقابة المهن الزراعيه لصالح صندوق المعاشات بالنقابة .

مسألة المخالفين :

* يكون للجنة العليا للتسويق سلطة محاسبة المسؤلين فى كافة الأجهزة المشتركة فى التسويق الذين يخالفون ما ورد بهذا النظام .

رابعا : الطعـون :

* تشكل لجنة دائمة ومتفرغة على مستوى المركز الادارى للبت فى الطعون التى تقدم إليهامن الحائزين والمتعلقة بالموضوعات التالية :

(أ) طعون حصر الحيازة

(ب) طعون اثبات الأموال الاميرية وملحقاتها .

(جـ) الطعون فى كشوف حساب مديونيات ينوك القرى وتشكل هذه اللجنة بقرار من السيد / المحافظ أو من ينيبه ويتكون من السادة :

* مفتش الزراعة بالمركز رئيسا
* مأمور الضرائب العقارية بالمركز عضوا .
* مندوب بنك التنمية بالمركز عضوا .

١ ـ وينضم إليهم رئيس الجمعية التعاونية الزراعية أو من ينوب عنه التى يقع فى زمامها الطعن ويعتبر عضوا فى اللجنة .

٢ ـ تبدأ هذه اللجنه فى فحص طعون المساحة اعتبارا من ١ / ٧ وحتى ٢٥ / ٧ / ١٩٨٥ . وبالنسبه لطعون المديونيه (أموال ـ مطلوبات البنك) من ١ / ٨ / ١٩٨٥ حتى ١٥ / ٨ / ١٩٨٥ .

٣ ـ تسلم الطعون بمعرفة الحائز إلى رئيس اللجنة مباشرة أو مدير الجمعية بموجب ايصال يوضح به تاريخ التسليم ، وعلى مدير الجمعية فى هذه الحالة اخطار رئيس اللجنة فورا .

* هذا وتقدم الطعون فى المساحه خلال اسبوعين من تاريخ اعلان كشوف الحصر وحتى ١٥ / ٧ / ١٩٨٥ .

٤ ـ يتم اخطار الطاعن بموعد انعقاد اللجنة لمناقشته فى الطعن المقدم منه وإذا لم يحضر الطاعن فيخطر بنتيجة البت فى الطلب المقدم منه خلال ثلاثة أيام على الاكثر من تاريخ صدور قرار من اللجنة فى هذا الشأن . وتثبت نتيجة الفحص فى البطاقة الزراعية الخاصة بالحائز .

٥ ـ تكون قرارات اللجنة نهائية وتسلم صورة من نتيجة البت فى الطعون إلى الجمعية التعاونية وبنك التنميه وجمعية انتاج وتسويق المحاصيل الحقلية بالمحافظة .

٦ ـ يراعى أن تكون البيانات المدونة ببطاقات الزراع مطابقة لما هو وارد بكشوف الحساب المسلمه للمزارع بعد الانتهاء من البت فى الطعن .

خامسا : مراكــز التجميـع :

*** يتم تسليم المحصول بشون بنك التنمية ومراكز التجميع .**

- وفى حالة انشاء مراكز التجميع يجب ألا تقل الكميه المنتظر توريدها لمراكز التجميع عن **٣٠٠** أردب .
- وكل مركز تجميع لا تورد إليه أية كميات من الفول السودانى خلال سبعة أيام متتالية يعرض على اللجنة العليا للنظر فى اغلاقه .
- ويبدأ فتح مراكز التجميع بتجهيزها لاستقبال محصول الفول السودانى تباعا أعتبارا من **١ / ٩ / ١٩٨٥** ويجوز فتح هذه المراكز قبل هذا التاريخ حسب مواعيد نضج المحصول وجمعه فى كل منطقة وبناء على طلب السيد / رئيس القطاع الزراعى بالمحافظة .
- ويقوم الزارع اعتبارا من **١ / ٩ / ١٩٨٥** بتوريد محصولهم إلى مراكز التجميع أو شون بنك التنمية بمعرفتهم وعلى نفقتهم الخاصة فى حدود مسافة **٥** كيلو متر وإذا زادت المسافة عن ذلك يصرف للمورد أجرة نقل بمعدل **٢٥** مليم عن كل أردب عن كل كيلو متر بحد أقصى **٢٠٠** مليم مهما كانت المسافة الزائدة وتتحمل لجنة الفول السودانى التابعة لوزارة الأقتصاد بتلك المصاريف وفى حالة قيام بنوك التنمية بإنشاء مراكز تجميع منفصلة عن شونها يستحق لبنوك التنمية أجور المشال التى كانت مستحقه للمورد عن المسافات الزائدة وتتحملها لجنة الفول السودانى .

سادسا : الرتب والأسعــار

يقوم المنتجون بتوريد محصولهم طبقا للحصة المقرر توريدها بكل

منطقة إلى مراكز التجميع أو شون بنوك التنمية بشرط أن يكون متجانسا ولا يحتوى الجوال على أكثر من رتبة حيث سيتم المحاسبة على الرتب المختلفة طبقا لما يلى :

١ ـ الرتبة المتميزة والتى تزيد نسبة الصلاحية للتصدير بها عن ٥٥ ٪ بسعر ٤٨ جنيه للأردب (زنة ٧٥ كيلو جرام) .

٢ ـ الرتبة الأساسية والتى تصل فيها نسبة الصلاحيه للتصدير من ٤٥ ـ ٥٥ ٪ بسعر ٤٠ جنيه للأردب (زنة ٧٥ كيلوجرام) .

٣ ـ يجوز استلام المحصول الصالح للتصدير مقشورا بصلاحية للتصدير أقل من ٤٥ ٪ وعلى ألا تقل نسبة الصلاحية عن ٣٥ ٪ بسعر ٣٨ جنيه للأردب (زنة ٧٥ كيلو جرام) .

على أن يراعى فى كل الأحوال المواصفات التالية :

١ ـ المحصول المورد زراعة عام ١٩٨٥ .

٢ ـ أن يكون تام النضج والجفاف طبيعى اللون والطعم والرائحة .

٣ ـ أن يكون نظيفا من الطين وخاليا من الطوب والرمل والزلط والحجارة والقش والثمار الرطبة أو أى مواد أخرى وألا تقل درجة النظافة عن ٩٦ ٪ .

٤ ـ لا تزيد نسبة الرطوبة فى الثمار عن ١٢ ٪ (يشخشخ) .

٥ ـ أن يكون تام التذرية لاستبعاد الساقطة والميتة والفارغة وكذلك الثمار السوداء شديدة التعفن وبقايا النباتات .

٦ ـ أن يكون محتويا على بذرتين فأكثر داخل الثمرة .

وفى حالة عدم مطابقة المحصول للمواصفات يكون للمنتج الحق فى إعادة الفرز وتقديمه إلى مركز التجميع .

سابعا : غرامة عدم التوريد :

١ - كل مزارع أو هيئة لا تقوم بتوريد كل أو جزء من كمية الفول السودانى المقرر توريدها ، تفرض عليه غرامة مقدارها **٣٥** جنيه عن كل أردب لم يتم توريده وتحتسب غرامة عدم التوريد بالنسبة لكسور الأردب على هذا الأساس وذلك لحساب اللجنة العليا للتسويق وعلى أن تحفظ حصيلة الغرامات بحساب خاص ببنك التنمية الذى يتولى تحصيل تلك الغرامات لحساب اللجنة العليا للتسويق ، ولا يجوز الصرف منها إلا بموافقة اللجنة العليا لتسويق المحصول فى تحسين نوعية المحصول وميكنته وعلى أن تقوم الجمعية العامة للمحاصيل الزيتية بحصر المتخلفين جزئيا أو كليا بمحافظات الاسماعيلية والجيزة والشرقية وإبلاغ بنوك التنمية لقيد الغرامة واتخاذ اجراءات التحصيل ويقوم بنك التنمية والأئتمان الزراعى بهذا الاجراء فى باقى المحافظات التى تقوم بالتسويق .

٢ - تتولى وزارة التموين وضع الضوابط الكفيلة بعدم تهريب الفول السودانى إلى المقاشر والتجار .

٣ - يتولى السادة المحافظين فى محافظات التسويق اصدار قرارات بتشكيل لجان لمراقبة المقاشر بالمحافظات والتأكد من غلقها حتى نهاية موسم التسويق .

ثامنا : تحديد الجهات والمساحات التى يخصص محصولها لتوفير تقاوى الموسم القادم

* تقوم الادارة العامة للتقاوى بتحديد الجهات والمساحات التى يخصص محصولها لتوفير تقاوى الموسم القادم ، وتوافق اللجنه العليا لتسويق الفول السودانى بيان هذه المساحات فى موعد اقصاه ١ / ٨ / ١٩٨٥ .

تاسعا : التظلم من الكميه المطلوبه من الحائزين

للحائز أن يتظلم بسبب ضعف الأرض وضعف المحصول بحيث يتم تقديم هذا التظلم قبل تقليع المحصول بثلاثة أسابيع على الأقل إلى مدير الجمعية مصحوبا بالايصال الدال على سداد تأمين المعاينة بواقع جنيهان عن كل فدان بحد أقصى ٢٠ جنيه ويرد الايصال إلى الحائز بعد الاطلاع عليه واثبات رقمه وتاريخه والمبلغ الموضح به على الطلب كتابة ، وعلى مدير الجمعية اخطار السيد / رئيس القطاع الزراعى بالمحافظه بالطعون أولا بأول وتشكل لجنة أو اكثر على مستوى المحافظة لبحث هذه التظلمات ومعاينة الفول السودانى على الطبيعة وتشكل اللجنة برئاسة مفتش زراعة المركز وعضوية المشرف الزراعى بالقرية وعضو مجلس ادارة الجمعية التعاونية والمتابعة الميدانية ومركز البحوث الزراعية ، وتتم المعاينة والمحصول قائم فى الأرض ولا يعتد بأى تظلم إلا إذا قدم فى الميعاد المحدد له ويرد الرسم للمنتج فى حالة ثبوت صحة التظلم ، وفى حالة عدم ثبوت صحة التظلم يؤول نصف ايراد الرسم للجمعية التعاونية المحلية الواقعة فى منطقة عملها حيازة الفول السودانى والنصف الآخر لحساب مواجهة الطوارىء والكوارث والاعباء الارشادية والاشرافية والمتابعة المركزية وتكون قرارات هذه اللجنة نهائية بالاغلبية المطلقة ، وفى حالة تعادل الاصوات يرجح الجانب الذى فيه الرئيس ويجب أن تنتهى اللجنة من بحث التظلمات المقدمة لها فى خلال ثلاث أيام من تاريخ التظلم وبشرط أن يكون المحصول موضوع التظلم لازال قائما بالأرض .

عاشرا : الفـوارغ :

تحدد مديرية الزراعة بكل محافظة عدد الفوارغ اللازمة لتعبئة المحصول الواجب توريده ويخطر بها بنك التنمية بالمحافظة والذى يقوم باخطار البنك

الرئيسى للتنمية والأئتمان الزراعى بهذه الاحتياجات بعد خصم كميات الخيش المتبقية فى المواسم السابقة . ثم يقوم البنك باخطار لجنة الفول السودانى التابعة لقطاع التجارة بهذه الاحتياجات مضافا إليه ١٠ ٪ احتياطى فى موعد اقصاه ١٥ / ٨ / ١٩٨٥ وذلك لتدبير الفوارغ اللازمة ونقلها إلى شون البنك ويتم توزيعها على مخازن بنوك القرى على حساب لجنة الفول السودانى بقطاع التجارة والتى يلتزم بتوريد كامل الكميه فى موعد اقصاه منتصف شهر سبتمبر ١٩٨٥ وفقا لبرنامج زمنى مفصل تضعه اللجنة العليا للتسويق وكل جوال لا يقوم المزارع برده فارغا أو معبأ يلتزم بسداد ثمنه مضاعفا .

وتتولى لجنة الفول السودانى بقطاع التجارة الاتفاق مع البنك الرئيسى للتنمية والأئتمان الزراعى اعداد البيانات اللازمة عن هذه الفوارغ موضحا بها المحافظة والمركز والجمعية التعاونية بالقرية لمتابعة نوعية الفول السودانى الوارد من كل منطقة .

حادى عشر : التسليم والفرز والوزن :

يجب أن تتم عملية الفرز أولا ثم تليها عملية الوزن للكميات المطابقة للمواصفات ويتم الوزن فى حضور مندوب من جمعية المحاصيل الحقلية بالمحافظة باعتباره ممثلا للمنتجين .

(أ) بالنسبة للمناطق التى تقوم بنوك التنمية بالتسويق فيها يتم الوزن بمعرف أمناء الشون باعتبارهم قبانية رسميين وللمنتج الحق فى احضار قبانى رسمى على حسابه الخاص .

(ب) بالنسبة للمناطق التى تتولى جمعية منتجى المحاصيل الزيتية التسويق فيها :

يتم الوزن بمعرفة القبانى الرسمى وعليه أن يحرر علم وزن لكل منتج وفى

نهاية اليوم يعمل كشف تفريغى عن الكميات المسلمة من الجمعية عن كل يوم واسماء المنتجين الذين قاموا بالتوريد والكميات الموردة وتكون مصاريف القبانية على حساب المنتجين بمجرد الانتهاء من عملية الوزن وتوقيع مندوب البنك على ايصال توريد اجمالى الكمية الموردة يوميا يسلم الايصال لمندوب جمعية المحاصيل الحقلية وبذلك يعتبر المحصول فى حوزة مندوب البنك بذات التقييم لحساب لجنة الفول السودانى حيث يعتبر مندوب البنك فى مركز التجميع هو مندوب الشركه لانه هو المخزن للمحصول .

(جـ) يتم تخصيص قبانى أو اكثر لكل مركز تجميع حسب حجم العمل حتى يمكن الانتهاء من وزن الكميات الموردة فى نفس يوم التوريد .

(د) من المعلوم أن وزن زكيبة الخيش الفارغة يعادل ١$\frac{1}{2}$ كج للزكيبه (٣$\frac{1}{4}$ ليز) ويراعى استنزاله من وزن كل زكيبه معبأه عند استلامها وذلك بخلاف الحبل .

(هـ) يكون محصول الفول السودانى فى عهدة مندوب بنك التنمية فى الشون أو مراكز التجميع بمجرد توريده والانتهاء من عمليتى الوزن والفرز .

(و) يتعين على أجهزة مراكز التجميع مراعاة ترتيب الرسائل فى لوطات مستقلة طبقا للمواصفات .

(ز) يتم الفرز فى جميع محافظات التسويق التعاونى للمحصول بمعرفة فرازين من الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات بواقع لجنة فى كل مركز تجميع أو شونة حسب حاجة العمل وتتحمل شركات التجارة (لجنة الفول السودانى) والمنتجين بتكاليف الفرازين بواقع ١،١٥٠ جنيه من لجنة الفول السودانى ، ٥٠ مليم من المنتج .

(ح) الحصيله الناتجه من الزيادات فى وزن الفول السودانى التى تبرز فى الشون عند التسليم النهائى تؤول إلى الجمعية العامة لمنتجى المحاصيل الزيتية ، على أن توجه هذه الحصيلة للمساهمة فى النهوض بتحسين نوعية المحصول .

ثانى عشر : التحكـيم :

فى حالة عدم مطابقة الفول السودانى المورد للمواصفات يكون للمنتج الحق فى أعادة فرزه وتقديمه لمركز التجميع .

وفى حالة تظلم المنتج من الرتبة المقررة للمحصول المورد يكون له حق التظلم للسيد / مدير مركز التجميع أو أمين الشونة بعد توريد تأمين قدره ٢٥٠ مليم عن كل أردب لخزينة مندوبية بنك القريه واستلام ايصال السداد ويوضح فى الطلب الرسم المسدد وتاريخه ورقم ايصال التوريد وعلى مدير مركز التجميع أو أمين الشونة أن يخطر مفتش الزراعة بالمركز أولا بأول بالتظلمات ويرد المبلغ المورد للمنتج فى حالة صحة ثبوت تظلمه أو تؤول المبالغ لحساب الجهاز المالى للتسويق التعاونى وأن يقوم مفتش الزراعة باخطار لجنة التحكيم بالمركز الادارى والمكونة من :

- مندوب هيئة الرقابة على الصادرات .
- مندوب مركز البحوث الزراعية .
- مندوب الجمعية .

بطلبات التظلم وعلى اللجنة القيام فور اخطارها باخذ عينات ممثلة من الرسالة الواردة وفحصها معمليا خلال ٤٨ ساعة على الاكثر وقرارها نهائيا وغير قابل للطعن .

وعلى لجنة الفول السودانى تجهيز أكياس دمور مقاس ٢٥ سم × ٥٠ سم للعينات التى يتم فحصها بالمعامل .

ثالث عشر : كيفية صـرف الثمـن :

تتم محاسبة المزارعين على أساس الوزن المدون فى علم الوزن الذى يحصل عليه المزارع عند توريد محصوله ويقوم مندوب الصرف خلال ٧٢ ساعة على الاكثر بتسوية حسابات الموردين وصرف الثمن بعد خصم مديونياتهم والعمولات المقررة بهذا النظام ، مع أعطاء كل منتج كشف حساب مبينا به بيان بثمن المحصول المورد والمديونيات المخصومة وصافى المستحق وللجمعية المحاصيل الزيتية الاستعانة بموظفي بنوك التنمية ومديريات الزراعة والتعاون بمحافظات الاسماعيلية والشرقية والجيزة فى القيام بعمليات الصرف بالطريقة التى يتفق عليها بين البنك والجمعية . وتقوم جمعية تسويق المحاصيل الحقلية بالمحافظة بسداد مديونيات بنك التنمية طبقا لما تم تحصيله .

رابع عشر : التمـويل

تقوم لجنة الفول السودانى بقطاع التجارة بتمويل عملية تسويق محصول الفول السودانى على الوجه التالى :

١ ـ تعاقدات الأئتمـان :

تلتزم لجنة الفول السودانى بسداد دفعة مقدمة للبنك الرئيسى للتنمية والأئتمان الزراعى لتمويل عملية التسويق طبقا لما يتم الاتفاق عليه بين البنك ولجنة الفول السودانى . وبالنسبة لمحافظات الاسماعيلية والشرقية والجيزة . تودع دفعة التمويل فى البنك الرئيسى للتنميه باعتباره بنكا تجاريا لحساب الجمعيه التعاونيه لانتاج وتسويق المحاصيل الحقلية بالمحافظه .

٢ ـ تعاقدات أراضى الاستزراع :

بالنسبه لتمويل عملية تسويق محصول الفول السودانى فى أراضى

استزراع ، يتم الاتفاق عليها بين لجنة الفول السودانى بقطاع التجارة والجمعية العامة للأراضى المستصلحة .

٣ ـ تعاقدات الاصلاح الزراعى :

بالنسبة لتمويل عملية تسويق محصول الفول السودانى فى أراضى جمعيات الاصلاح الزراعى ، يتم الاتفاق عليها بين لجنة الفول السودانى بقطاع التجارة والجمعية العامة للاصلاح الزراعى .

خامس عشر : توقيع الحجوزات :

توقيع الحجوزات الاداريه بمعرفة مصلحة الضرائب العقاريه فى موعد أقصاه ١ / ٨ على جميع زراعات محصول الفول السودانى قبل نضجه نظير الأموال الاميريه وملحقاتها ومطلوبات بنك التنمية المستحقة طبقا لما جاء فى البند ثانيا من هذا النظام وكذلك مطلوبات واملاك الدولة الخاصة فى الحدود المشار عنها بالبند الخاص بذلك .

مـلاحظة هامـــه :

يهمنا أن نوضح بمناسبة النقاش الذى يحتدم من آونة وأخرى حول وجهة نظر البنك الرئيسى للتنميه والأئتمان الزراعى فيما يتعلق بإنشاء بنوك القرى وأهميتها فى تصحيح مسار الأئتمان الزراعى ، وما تعلنه الحركة التعاونيه الشعبيه من أن بنوك القرى سلبت الجمعيات أهم أختصاصاتها وهو الأئتمان الزراعى ، واستيلاء هذه البنوك على كل الموارد التى كانت متاحة لدى الجمعيات .

فإن الأمر يتطلب أن تقوم الحركة التعاونيه الشعبيه بإعادة تنظيم نفسها وفقا للبنيان التعاونى المتكامل الذى اقترحناه منذ عام ١٩٦٨ حيث أن لجنة المائة التى انتخبت على مستوى الجمهوريه لتصحيح أوضاع مصر الاجتماعية والاقتصادية والتى كان من بين أبرز لجانها لجنة التعاون والتى شرفتنى بأن أكون مقررا لها وضمت الكثير من قيادات الحركة التعاونيه الشعبية الذين يقودون العمل التعاونى الآن ... هذه اللجنة اقترحت أن يكون للحركة التعاونية مصادرها الأئتمانية الخاصه بها ، وكذلك ضرورة أن تدخل الحركة التعاونيه إلى مجال الانتاج ، ولذلك وجهت هذه اللجنة النظر إلى أهمية تدعيم الجمعيات المحليه على مستوى القريه بالكفايات الفنية والادارية فى اطار خطة الدولة فى مساعدة الحركة الشعبية كى تتحمل تبعاتها وفقا لمبدأ الاعتماد على النفس والادارة الذاتية والمسئولية الذاتية .

والمعتقد أن الحركة التعاونية يمكنها أن تحقق أهدافها إذا سايرت الأسلوب العلمى فى إنشاء الجمعيات وفى حسن اختيار القيادات النزيهة الأمينة المدربة المؤمنة بفلسفة التعاون وأهدافه . وأن هذه القيادات الشعبية إذا أحسنت اختيار القيادات المهنية المحترفة المؤمنة بالتعاون والتى تزودت بأعلى قدر من الكفاءة المهنية فإن هذا يُمَكِّن الحركة التعاونية الشعبية من التطور التدريجى السليم الذى يجعلها سيدة نفسها وسيدة اجراءاتها وتكون لديها القدرة على اتخاذ كافة الخطوات اللازمة من أجل استكمال بنيانها من القاعدة حتى القمة خاصة وأن الدارسين للحركات

التعاونية فى جميع أنحاء العالم المتقدم يعلمون جيدًا كيف أن الاهتمام ببناء الجمعيات على مستوى القاعدة مكن هذه الحركات من أن تحقق الكثير من الوفورات الاقتصادية التى تعتبر أهم عنصر من عناصر التمويل الذاتى الذى يمكنها من تطبيق مبدأ الاعتماد على النفس فى التوسع وتحقيق الأهداف .

كما ونوجه النظر إلى أن العبرة دائما بما تراه الأغلبية الساحقة من الاعضاء التعاونيين حيث أنهم قوام الحركة التعاونية بأسرها وأن إرادتهم فى حدود الامكانيات المتاحة ينبغى أن تكون هى الواجبة الاحترام ، ولذلك نجد أن الحركات التعاونية فى جميع أنحاء العالم تتجه نحو اعدادهم الاعداد السليم الذى يجعل منهم أعضاء تعاونيين فاهمين لمسئولياتهم ، وواجباتهم ، وصالحين لتولى المناصب الشعبية القيادية فى جمعياتهم ... هذا بالاضافة إلى أنهم يصبحون حقا وصدقا مواطنون صالحون لمجتمعهم الذى يزاولون فيه نشاطهم ، ويعيشون فيه .

دكتور / كمال حمدى أبو الخير

المبحث الحادى عشر

الإدارة المحلية والتعاونيات

الادارة المحليــة ... والتعاونيــات

مقدمــة :

اننا نرجو أن نوجه الانظار الى قانون نظام الحكم المحلى ولائحته التنفيذية الصـــادرة فى عام ١٩٧٩ والذى بمقتضاه انتقلت الصلاحيات المركزية الى المحليات ، فضـــلا عن تزويد المحافظين بالصـــلاحيات التى تمكنهم من ممارســـة مهامهم الكبيرة ، ومن حل جميع المشاكل محليـــا بوصفهم ممثلين لرئيس الجمهورية ، دون حاجة للرجوع الى العاصمة فى معظم الامور وذلك فى اطـــار المبادىء التى صـــدر بها قرار رئيس الجمهورية رقم ٥ لسنة ١٩٧٨ بتفويض المحافظين فى بعض سلطات رئيس الجمهورية ، ثم القرار الجمهورى رقم ٥ لسنة ١٩٧٩ بتعديل بعض احكام اللائحة التنفيذية لقانون الحكم المحلى متضمنا تخويل وحـدات الحكم المحلى انشاء وادارة جميع المرافق الداخلة فى نطاقها وتولى المحـــافظين كل نطاق اختصاصـــه وفى حدود السياسة العامة والخطة العامة للدولة جميع الســـلطات التنفيذيـــة المقررة للوزراء فى القوانين واللوائح ، بوصفها سلطات اصيلة للسادة المحافظين ، وليس على سبيل التفويض .

كذلك صـــدر قرار من وزير الدولة للحكم المحلى بتفويض سلطانه الى السادة المحافظين كما طلب اليهم النزول بالتفويضات من المحافظات الى المراكز والقرى لحـــل مشاكل المواطنين فى مواقعها على المســـتوى المحـــلى .

ويهمنا أن نوضح أن المـــادة رقم ٢٢ من قانون نظام الحكم المحلى تنص على أن تتولى . الوحـــدات المحليـــة كل فى دائرة اختصاصها تنفيذ القوانين واللوائح المتعلقة بالتعاون وذلك على النحو التالى :

* متابعة نشاطات الاتحادات والجمعيات والهيئات التعاونية .

* العمل على تشجيع الحركة التعاونية والتسويق التعاونى ونشر الوعى التعاونى وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة :

وتعتبر المحافظة هى الجهة الادارية المختصـــة بالنسبة للجمعيات التعاونية التى تقع فى دائرتها ويمارس المحـــافظ عليها سلطات الوزير المختص .

كما تنص المادة ٢٤ على أن تتولى الوحدات المحلية كل فى دائرة اختصاصها الأمور التالية :

* حصر وتصنيف الحرفيين وتجميعهم فى جمعيات تعاونية انتاجية .
* توفير الخامات اللازمة للحرفيين والاشراف على توزيعها .
* النهوض بالجمعيات التعاونية الانتاجية والاشراف عليها وتسويق منتجاتها .
* انشاء وادارة مراكز التدريب المهنى .

وتعتبر المحافظة هى الجهة الادارية المختصة للجمعيات التعاونية الانتاجية وجمعيات الخدمات الواقعة بدائرتها .

ويهمنا أن نوضح أن الجهود تبذل من أجل تطوير الخدمات الائتمانية والتمويلية والمصرفية بما يحقق دعم التعاونيات والنهوض بالريف ، وكان من بينها ما قررته المستويات المسئولة عن ضرورة تحديد المسئولية فى أداء أنواع النشاط الاقتصادى بالريف ، وذلك بوحدة مسئولية التعاونيات كوحدات انتاجية عن تطوير الانتاج الزراعى ، ووحدة المسئولية فى أداء الخدمات المصرفية والتمويلية والائتمانية وتكامل كل هذه المسئوليات المتخصصة مع أنشطة المحليات وسائر النشآت فى الريف ، الأمر الذى اقتضى اعادة النظر فى هيكل التمويل التعاونى والائتمان الزراعى فى اطار يحقق كفاية الانتاج والاقتراب من الزراع وجمعياتهم ، ومن هذا المنطق أصبح هيكل التمويل التعاونى هيكلا مصرفيا متدرجا قاعدته بنك القرية ، وقمته هيئة عامة قابضة جديدة تسمى البنك الرئيسى للتنمية الزراعية .

وعلى هذا الأساس أنشأت الدولة بنوك القرى* لنقل الخدمة الى مستوى القرية تكون مسئولة عن تنفيذ سياسة الدولة فيما يتعلق بدعم التعاونيات والنهوض بالريف ، ولقد اختلفت الآراء حول بنوك القرى وسياستها ودورها فى دعم التعاونيات الأمر الذى يقتضينا أن نورد وجهة نظر المستويات المسئولة فى هذا الشأن .

---

* لمعرفة المزيد عن البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى وبنوك القرى وهيكلها التنظيمى يرجع الى كتاب التطبيق التعاونى المصرى « تأليف دكتور كمال حمدى أبو الخير الناشر مكتبة عين شمس عام ١٩٧٩ فيما بين صفحة ٢١٨ ، ٢٧٥ » .

الائتمان الزراعى بين بنوك القرى والتعاونيات

« دراســـة انتقاديـــة »

اختلف الرأى واحتدم النقاش حـــول دور بنوك القرى فيما يتعلق بالتنمية الريفية والخدمات المصرفية ودفع التعاونيات نحو تحقيق اهدافها الانتاجيـــة . .

وفيما يلى نورد وجهة نظر البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى فى هـــذا الشأن* .

جاء انشاء بنوك القرى تنفيذا للقانون ١١٧ لسنة ١٩٧٦ وليد الحاجة الى تصحيح مســـار الائتمان الزراعى واستعادة ثقة الزراع فى الاجهزة التى تخدمهم وخلق وحدات مصرفية تنتشر فى الريف لخلق الوعى المصرفى ليلحق بالمدينة فى حضارتها وليسهم فى التنمية الريفية فى مختلف آفاقها ، ذلك **ان التقييم الأمين لأوضـــاع الائتمان الزراعى قبل صـــدور هـــذا القانـــون قد أبرز عديـــدا من الســـلبيات التى انعكست عليـــه اداءا ونتائجها — فضلا عما اعتور البنيان التعاونى الزراعى ذاته فانصرف عن اغراضه الأساسية الحيوية ، ويمكن ايجاز هذا كله فى الآتى :**

١ — **نشأت مسئوليات الائتمان الزراعى من خـــلال الجمعيـــات التعاونية الزراعية** حيث تشرف عليها الأجهزة الزراعية المحلية من خـــلال مدير الجمعيـــة المعين بها من بين العاملين بهذه الأجهزة بالاضـــافة الى الجهة الادارية المختصة والأجهزة المحلية ، واخيرا بنوك التسليف الزراعى (بنوك التنمية والائتمان الزراعى حاليا) باعتبارها المسئولة عن أحوال الائتمان وسلامته من المخاطر ، وقد ادى هذا التعدد للأجهزة الرقابيـــة الى تشتت مسئوليات منح الائتمان وتحصيله وأصبحت مسئوليته الخدمات الائتمانية غير محددة وغير محصـــورة فى جهة واحدة تؤديهـــا وتنهض باعبائهـــا .

٢ — قصـــور كفاية الاداء للأجهزة العاملة فى التعاونيـــات والتى كانت تتولى الانجـــاز الفعلى للائتمان الزراعى ، فقد تباينت مســـتويات

---

* نرجو التكرم بالرجوع الى مذكرة رئيس مجلس ادارة البنك الرئيسى للتنميـــة والائتمان الزراعى بتاريخ ١٩٧٩/٩/٣ .

تأهيلها لخضوع التعيين فى معظم هذه التعاونيات لأساليب غير تنظيمية ، ذلك الى جانب عدم استقرار معظم الاجهزة العاملة بالتعاونيات وتفضيلها فرص الالتحاق بشركات القطاع العام او الاجهزة الادارية للدولة .

٣ — تفتيت وحدات قاعدة البنيان التعاونى الزراعى وذلك بالتوسع فى انشاء جمعيات ذات حجم غير اقتصادى بالانفصال عن جمعيات اخرى بعضها بدوره فى حجم غير اقتصادى ، وقد ادى هذا التفتت الى تصور فى السعات التخزينية لمستلزمات الانتاج لضيقها او عدم تناسبها الى جانب تصور فى المركز المالى لها وتصاعد خسائرها عاما بعد عام ، ونقص فى امكانياتها ومقوماتها واجهزتها العاملة ، وقد ادى هذا كله الى تصور فى مستوى الخدمات ونقص فى كفايتها .

٤ — تحولت مجالس ادارة التعاونيات الزراعية من اجهزة تتولى التخطيط لأنشطتها وتقوم بالمتابعة والرقابة الىاجهزة تتدخل فىالاداء الميدانى بشكل مباشر وخاصة فى مجال الائتمان الزراعى مما يخل بالمسئوليات ويؤثر فى مستوى الخدمات وانسيابها فى الاطار المرسوم لها ، وقد ظهر نتائج ذلك بوضوح فى عدم انضباط منح الائتمان وهبوط نسب تحصيله فضلا عن تصور تشغيل الآلات الزراعية من حيث سوء استخدامها وصيانتها وتزايد اعطالها مما ادى الى تصاعد خسائرها السنوية عاما بعد عام .

٥ — تاثرت المراكز المالية لجانب من الجمعيات وخاصة ذات الحجم الغير اقتصادى واصبحت الخسائر المتراكمة تفوق رؤوس اموالها واعتمدت على الاقتراض لتغطية اعبائها بعد نضوب سيولتها وذلك بعد أن رخص لها بالسحب على المكشوف من حسابها الجارى .

ولاشك أن المحصلة النهائية لهذا كله تتبلور فى تضرر بعض الزراع ومعاناة البعض الآخر والفقدان التدريجى لثقتهم فى الاجهزة التى تخدمهم ، وقد كان لتوجيهات السيد رئيس الجمهورية فى رسالته الى المؤتمر التعاونى الزراعى فى بداية عام ١٩٧٦ بانشاء بنوك للقرى لتوحيد مسئوليات الأئتمان ومساندة التعاونيات فى اغراضها الانتاجية وتمويلها وتقديم الخدمات المصرفية لها دور هام فى صدور القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٧٦ الذى نظم البنك الرئيسى للتنمية

والائتمان الزراعى والبنوك التابعة له بالمحافظات وارسى الاطار التنظيمى لبنوك القرى ومسئولياتها عن الائتمان الزراعى والتنمية الريفية .

وبوجه عام فان نظام بنوك القرى وفقا لهذا القانون يقوم على المبداين الآتيين :

١ — وحدة المسئولية :

وذلك على اساس جمع شتات مسئوليات الائتمان وتعهد بنوك القرى بها منحا وتسجيلا وتحصيلا ، وفى سبيل تحقيق هذا المبدا وتحقيق غاياته فان الارتقاء باسلوب الائتمان الزراعى يمكن ان يجتاز المراحل المتدرجة الآتية :

(أ) مرحلة تصحيح المسار وذلك بارسائه على أساسياته واعمال الا صول الائتمانية فى انسيابه دون اغراق يثقل بالمديونية او تعتبر يؤثر فى الانتاج .

(ب) مرحلة كفاية الائتمان الزراعى التى يخدمها وخاصة بالنسبة للمقررات النقدية اللازمة لخدمة الزراعات بعد ارتفاع تكلفتها ، ويصاحب هذه المرحلة البدء فى توفير التمويل اللازم لتنمية الريف .

(جـ) مرحلة الائتمان الزراعى فى اطار يعتمد على الجدوى الاقتصادية باعتبارها هدفا له عائده وضماناته وعلى ضوء هذا الائتمان وادواته باعتبارها اسلوبا يرتقى بالزراع الى مستوى التعامل المصرفى وتتكامل هذه المرحلة بتهيئة التمويل اللازم لمختلف مشروعات التنمية الريفية .

وتعتبر مرحلة تصحيح مسار الائتمان هى أولى المراحل والمدخل الرئيسى لتحقيق اهدافه الاقتصادية فى النهوض الاقتصادى للقطاع الزراعى والمجتمع الريفى .

٢ — التفرغ الانتاجى للتعاونيات الزراعية :

يعتبر تعهد بنوك القرى لمسئوليات الائتمان الزراعى والبدء بتصحيح مساره تخليصا للتعاونيات الزراعية من أوضاع كبلتها وجمدت

حركتها وتهيئة لها حتى يعاد تنظيمها لتتعهد الأنشطة الانتاجية التى تنمى الانتاج الزراعى وتستهدف تحديثه والارتقاء به ، فضـــلا عن القيام بدور فى تصنيع الريف وتنميته والاسهام فى نهوضـــه الاقتصادى والاجتماعى .

واذا كان هـــذا المبـــدأ قد خـــلق جدلا وحوارا له معارضـــيه باعتباره سلب التعاونيات نشاطا رئيســـيا تمارسه وله مؤيديه باعتباره تصحيحا لمسار الائتمان الذى تعرض لعديد من المخاطر من خلال هـــذه التعاونيات فان صدور القانون ١١٧ لسنة ١٩٧٦ قد ارسى مبـــدأ التفرغ الانتاجى لها وصـــولا الى تطويرها لدورها الأصـــيل فى المجتمع الريفى . ان ارتكاز القرى على هذين المبداين يجعل منها وحـــدات مصرفية تسهم فى التنمية وتغذيها وتساند التعاونيات وتدعمها حتى تاخذ دورها الحقيقى فى المجتمع الريفى .

الاعـــداد والتجهيز لقيـــام بنوك القرى

واقتضى صدور القانون فى أواخر عام ١٩٧٦ قيام مرحـــلة انشائية وتجهيزية حيوية يصاحبهـــا انسياب الخدمات الائتمانيـــة للزراع دون مـــا تعطيـــل او تأخير يؤدى الى تضررهم بغيـــة تجميع الجهود وتكثيف جميع الامكانيات .

وقد ارتكزت المرحلة الانشائية والتجهيزية على المحاور الآتية .

أولا : تحديد خريطة مواقع بنوك القرى والوحدات التابعة لها والتى التزمت بعاملين الأول : النطاق الجغرافى الاقتصـــادى المناســـب بقـــدر الامكان مع الاسترشـــاد بالنطـــاق الجغرافى المناظر للوحدات المحليـــة والثانى : ايجاد وحـــدات تتبع بنوك القرى وتتولى مخازنها ومنح الائتمان وتحصيله فى القرى حفاظا على راحـــة الزراع وتجنيبهم مشقة النقـــل أو الانتقـــال .

وتحددت معالم هـــذه الخريطة فى انشاء ٧٠٠ بنك قرية يتبعها ٤٢١٢ مندوبيه منتشرة فى جميع القرى والنجوع والكفور وتضم المخازن الخاصة بمستلزمات الانتاج .

ثانيا : تصميم نظام الخدمات الائتمانية والحركة التخزينية لمستلزمات الانتاج واسلوب العمل المصرفى وادواته وتمويل التنمية الريفية ويضـــم ذلك كله اطار محاسبى عـــام فى بنك القرية يرتبط بالمندوبيات فى القاعدة وفروع بنوك التنميـــة بالمراكز فى المســـتوى الأعلى ، واســـتند ذلك الى ما يأتى :

١ ــ الخدمات الائتمانيـــة :

يعتمد نظـــام الخدمات الائتمانية على الاســاســـيات التنظيمية لمنح الائتمان من ناحية والاطـــار المحاسبى لضبط مفرداته ذلك الى جـــانب ترشيد حركته من ناحية اخـــرى ، وبوجه عام يستند على ما يأتى :

(أ) ضبط الحيازة الكلية لكل مزارع وتسجيل حركتها باعتبار ان الحيازة الكلية من ضوابط منح الائتمان الزراعى وتنظيم انسيابه عـــلى اساس اقتصادى دون اغراق يثقل بالمديونية .

(ب) تحديد المساحة المحصولية لزراعات كل موسم بالاعتماد على التركيب المحصولى الذى تعده الاجهزة الزراعية المحليـــة باعتبـــار ان المساحة المحصولية تحدد حجم الائتمان العينى والنقدى اللازم لكـــل زراعـــة .

(ج) تحديد مراكز المديونية لكل مزارع بعد ضبطها لتحديد اســـلوب التعامل مع كل مزارع فى مستلزمات الانتاج الزراعى بالنقد او بالاجل .

٢ ــ الاطار المحاسبى للائتمان الزراعى :

استهدف الاطار المحاسبى للائتمان الزراعى القضاء وبصفة نهائية على سلامة حساباتهم ومفردات مديونياتهم وتحقيقا لهذا الغرض فان هـــذا الاطار المحاسبى يعتمد على ما يأتى :

(أ) مطابقة رصـــيد المفردات النوعية لمديونيـــة الزراع (سلف العام ــ اقساط ــ عمولات ... الخ) على الرصيد الاجمالى للحركة العامة للمديونيـــة .

(ب) ضبط اجمالى الحركة العامة لمديونيات الزراع على الحساب الاجمالى لربا بالحسابات العامة .

(جـ) ضبط الحركة العامة لمديونيات كل مزارع على المسجل فى البطاقة الزراعية من ناحية ، ومن ناحية اخرى عن طريق كشوف حساب دورية وفى مناسبة تسويق كل محصــول تسلم للزراع حتى يتاح لهم مراجعتها والاطمئنان الى صحتها .

٣ ــ ترشيد حركة الائتمــان :

تقضى مبادىء ترشيد حركة الائتمان الزراعى الحفاظ على مكاسب الزراع فى حصول المستأجرين عليه دون اية ضمانات اكتفاء بضــمان المحصول رغم ما يحيق به من مخاطر ، ويستند ترشيد حركة الائتمان على الآتى :

(أ) حصــول الزراع المنتظمين فى ســـداد المستحقات قبلهم على الائتمان العينى والنقدى اللازم لكل زراعة طالما انهم يوفون بالتزاماتهم ، وحتى يكون ذلك حافزا لغيرهم على الانتظام فى السداد .

(ب) التخفيف من أعباء تراكم المديونيات وثقلها عن طريق التقسيط المريح لكل حالة والذى يتناسب مع الدخل الزراعى لكل مدين من ناحية وضماناتة من ناحية اخرى وحتى يتاح لهم الاستفادة من الخدمات الائتمانية اذا ما انتظموا فى الســـداد .

(جـ) تكافؤ جميع الزراع المنتظمين فى السداد فى الحصـــول على احتياجات الزراعة عن طريق مقررات محـــددة من مستلزمات الانتـــاج تعتبر بمثـــابة مقننات اقتصادية حـــددتها الاجهزة الفنية بوزارة الزراعة ولخدمة مساحة محصولية يحددها التركيب المحصولى لكل موسم .

٤ ــ الحركة التخزينية لمستلزمات الانتاج :

رغم الصعوبات التى تواجة الحركة التخزينية لمستلزمات الانتاج بالمندوبيات فقد حرص النظام الموضوع لها على تحقيق ما يأتى :

(أ) انضباط مكونات الحركة التخزينية لمستلزمات الانتاج (الوارد — المنصرف والرصيد) عن طريق التسجيل الدفترى والرقابة الدورية والفجائية .

(ب) تزويد مندوبيات بنوك القرى بموازين طبلية لتسليم كل مزارع حصته من مستلزمات الانتاج بالوزن الفعلى .

(جـ) تنظيم تزويد مخازن المندوبيات بمستلزمات الانتاج وبوجه خاص ذات السعات الضيقة منها رغم ما يضيفه ذلك من اعباء على اجهزة الفروع وبنوك القرى من متابعة لحركة الأرصدة ومن تعبئة لأجهزة النقل .

٥ — اسلوب العمل المصرفى :

امتد العمل المصرفى من خدمة التعاونيات وشمل خدمة الزراع وجمعياتهم ووحدات الحكم المحلى وسائر المنشآت العاملة فى المجال الريفى وفقا للقانون ١١٧ لسنة ١٩٧٦ واقتضى تسرب بنوك القرى من المتعاملين فى الريف تبسيط اجراءات العمل المصرفى واسلوب استخدام ادارته بما يكفل تقبله والاقبال عليه . ويصاحب ذلك حملة اعلامية توجه للزراع للارتفاع بوعيهم المصرفى والارتقاء باسلوب التعامل .

٦ — التنمية الريفية :

تنفيذا للقانون ١١٧ لسنة ١٩٧٦ امتد نشاط البنك من الائتمان الزراعى التقليدى الى تمويل مشروعات التنمية الريفية سواء كانت فردية أو تعاونية أو تخص وحدات محلية أو اية منشآت تعمل فى المجال الزراعى وتصنيع منتجاته . وقد شمل النظام الذى وضع لخدمة التنمية الريفية ما يأتى :

(أ) خدمة مشروعات تنمية الثروة الحيوانية والداجنة سواء بالقروض القصيرة الأجل (تسمين العجول — تسمين الدواجن — توفير الاعلاف .. الخ) والقروض المتوسطة والطويلة الأجل (تربية اناث الماشية — تربية الدجاج البياض — انشاء حظائر الماشية والدواجن ... الخ) .

(ب) شمول التمويل لمشروعات استثمار مقومات البيئة (مناحل — دودة الحرير .. الخ) والتصنيع الريفى .

(جـ) امتداد التمويل الى التصنيع الزراعى كتصنيع الالبان والخضروات وامكانيات التسويق لها كوحدات التبريد والتجميد .

(د) التوسع فى تمويل الميكنة الزراعية سواء للزراع بصفتهم الفردية أو لجمعياتهم التعاونية أو مجموعات الزراع أو لوحدات الحكم المحلى فى الريف .

وتقضى الأنظمة الموضوعة بتقديم القروض القصيرة الأجل المتوسطة والطويلة الأجل لهذه الاغراض الى جانب امكانيات المساهمة او المشاركة فى انشاء وتشخيص المشروعات التى تقوم بها .

ثالثا ــ التدريب والتأهيل للأجهزة العاملة :

رغبة فى اعداد الأجهزة العاملة فى مختلف بنوك القرى وتأهيلها لتتولى مختلف نواحى النشاط التى تقضى بها القانون فقد أنجزت البرامج التدريبية التالية :

١ ــ برنامج مركزى لاعداد مدربين تتوافر لهم الخبرة والقدرة لتتولى مهام التدريب المحلى للأجهزة العاملة فى بنوك القرى ومندوبياتها .

٢ ــ برنامج مركزى لتدريب مديرى بنوك القرى ، عقدت الندوة الأولى فى سخا مركز كفر الشيخ وشملت تدريب حوالى ٤٠٠ مدير بنك قرية والثانية فى سدس مركز بها وشملت تدريب حوالى ٣٠٠ مدير بنك قرية .

٣ ــ برامج محلية فى جميع بنوك المحافظات لتدريب الأجهزة العاملة فى مختلف التنظيمات ببنوك القرى .

سير العمل ببنوك القرى
ونتائج نشاطها

بدات بنوك القرى ممارسة اغراضها مع مستهل عام ١٩٧٧ بعد تحديد المقررات الوظيفية اللازمة واستكمالها بالتعيين والعناصر الصالحة من العاملين بالجمعيات التعاونية وفقا للقانون ذلك الى جانب

تجهيز مقراتها بالأدوات والأثاث والمخـــازن اللازمة وامداد مندوبياتها بالموازين وامكانيــــات العمل الميداني . **واستهلت بنوك القرى مباشرتها لنواحي نشاطها بالآتي :**

١ — **تحقيق جميع مديونيات الزراع** عن طريق ضبطها ومراجعتها مستنديا لخلق مناخ الثقة مع الزراع واستتبع تحقيق هـــذه المديونيات حوالتها على بنوك القرى تنفيذا للقانون ١١ لسنة ١٩٧٦ .

٢ — **اخطار جميع الزراعة المدينيــن بكشوف حســـاب** تضمنت قيمـــة المديونيات المحققة وجملة مفردات هذه المديونيات حتى تتاح الفرصـــة لكل منهم لمراجعتها والاطمئنان الى صحتها او الطعن فيما جاء بها .

٣ — **استكمال خـــدمة الزراعات الشـــتوية موســـم ١٩٧٧/٧٦** والتي بداتهـــا الجمعـــيات منذ اكتوبر من نفس العـــام وصاحب هـــذا الاستكمال مرحـــلة الانشاء والتجهيز في بداية عـــام ١٩٧٧ ، وتلى ذلك الاعداد لخدمة الزراعات الصيفية ١٩٧٧ بتوفير مستلزمات الانتاج اللازمة لها وتحديد حصة كل مزارع منها حسب الزراعة التي تضمنها التركيب المحصولي وبذلك انسابت الخدمات الائتمانية ومستلزمات الانتاج للزراع دون أن تؤثر المرحلة الانشائية والتجهيزية فيها .

وواصلت بنوك القرى مختلف نواحي نشاطها ، فالى جانب الخدمات الائتمانيـــة للزراعات الصيفية المبكرة والمتاخرة منحا وتحصيلا اخـــذت هذه البنوك تمارس قبول الودائع من الزراع وغيرهم ذلك الى جـــانب الاسهام في التنمية بتوفير التمويل اللازم للميكنـــة والثروة الحيوانيـــة والداجنة وغيرهـــا — وحقق ســـير العمل في هـــذه البنوك عديدا من الانجازات رغم بعض المعوقات التي امكن عـــلاج بعضها علاجا كليـــا او جزئيـــا .

ويمكن ايجاز نتائج سير العمل ببنوك القرى خـــلال عام ١٩٧٧ على الوجـــه التالي :

اولا — في مجـــال الخدمات الائتمانية للزراعات الموسمية خـــلال عام ١٩٧٧/٧٦ :

١ — منح الائتمان العينى والنقدى للزراعات :

ارتفعت قيمة الائتمان الممنوح لخدمة الزراعات الموسمية ١٩٧٧/٧٦ من خلال بنوك القرى الى ٩٩٫٧ مليون مقابل ٨٥٫٣ مليون جنيه فى العام السابق لها وذلك كما يتضح من البيان التالى :

	عـام ٧٦/٧٥	عام ١٩٧٧/٧٦
	جـ	جـ
مستلزمات انتاج بالآجل	٥٤٫٥٠٨٫٦٧٢	٦٣٫٣٢٣٫٨٦٥
مسـلف نقديـة	٣٠٫٨٦٧٫٤٥٢	٢٦٫٣٩٥٫٩٤٩
	٨٥٫٣٧٦٫١٢٤	٩٩٫٧١٩٫٨١٤

ويتبين من هذا البيان ان نسبة الزيادة فى قيمة السلف فى العام الاول لنشاط بنوك القرى حوالى ١٤٫٣٠ مليون جنية باتخاذ العام السابق له كرقم اساسى ويلاحظ بوجه عام ما يلى : —

(أ) خدم هذا الحجم من الائتمان حوالى ثلاثة مليون مزارع على مدار العــام الزراعى وانساب خلال ٧٠٠ بنك قرية لخدمتهم فى ٤٢١٢ ناحيــة

(ب) ترجع الزيادة فى قيمــة هــذا الائتمان الى اعــادة التعامل مع بعض الزراع المدينين بعد تقسيط مديونياتهم ، ذلك بالاضافة الى زيادة بعض المقررات وخاصة سلف زراعية القصب .

اولا — تحصــيل المستحقات :

كان من نتيجة تحقيق مديونيات الزراع وانتظام حساباتهم واقبالهم على التعامــل مع بنوك القرى ان اقبلت شريحــة كبيرة منهم بالوفــاء بالمستحق قبلهم وذلك كما يتضح من البيان التالى :

العام	المســتحق	المســدد	الرصــيد	النسبة
	جـ	جـ	جـ	
١٩٧٦	١٢٥٫٣٣٩٫٥٥٠	٩٩٫١٦٠٫٧٠٧	٢٦٫١٧٨٫٨٤٣	٧٩٫١
١٩٧٧	١٣٧٫١٥١٫٩١٠	١١٤٫٦٥٨٫٢٠٨	٢٢٫٤٩٣٫٧٠٢	٨٣٫٦

ويتضح من تحليل هذه النتائج ما يأتى :

١ ــ تناقص الرصيد غير المسدد من المستحقات فى نهاية عام ١٩٧٧ بمبلغ ٢٦٨٥٠٠٠ر جنيه وبذلك اسهمت بنوك القرى فى مواصلة تنشيط التحصيل وتناقص المتأخرات .

٢ ــ ارتفاع نسبة السداد فى عام ١٩٧٧ بالمقارنة بالنسبة المناظرة فى عــام ١٩٧٦ .

٣ ــ تزايد حجم المتحصلات فى عام ١٩٧٧ بمبلغ ٥ر١٥ مليون جنيه بينما حجم المستحقات لم تزد الا بحوالى ٨ر١٢ مليون جنيه .

ثانيا ــ فى مجال توزيع مستلزمات الانتاج :

يتولى البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى والبنوك التابعة له بالمحافظات ــ وفقا لنظامه وقانونه ــ توفير جميع مستلزمات الزراعــة وذلك لتحقيق هــدفين الأول توفير افضــل أنواع المستلزمات وأكثرها صلاحية ، والثانى تكامل سياسة توزيع البنك لمختلف مستلزمات الانتاج مع السياسة الزراعيــة باعتبار أن دور البنك يعتبر اداة رئيسية لتنفيذ هذه السياسة . ويقوم البنك بتوفير مستلزمات الانتاج من الانتاج المحلى واستكمال باقى الاحتياجات بالاستيراد من الخارج ، حيث يؤدى البنك دورا هاما بالنسبة لهذين المصدرين نوجزه فى الآتى :

١ ــ بالنسبة للانتاج المحلى :

يقوم البنك بتمويل استلام انتاج الشركات والهيئات المحليــة من مختلف مستلزمات الانتاج الزراعى كالأســمدة (أزوتية ــ فوسفاتية) والمبيدات والفوارغ الجديده والكسب ، وبالنسبة للتقاوى والبذور تقوم البنك بتوفيــر خــام التقاوى (القمح ــ الأرز) ومستلزمات الصــيانة والتعبئة وكذلك الأمر بالنسبة للاعلاف المصنعة .

٢ ــ بالنسبة المستورد من الخارج :

يتولى البنك فتح الاعتمادات المالية واستلام مستلزمات الانتــاج الواردة فى مختلف مراحل سير العمل حتى تصــل الى مخازن مندوبيات بنوك القرى .

وقد تزايدت قيمـــة حركة مستلزمات الانتاج الزراعى فى الســـنوات الخمس الأخيرة وتلاحقت حركة الاستلام والتخزين والتوزيع التى زادت بحوالى ٥٠٪ فى ١٩٧٧ عنها فى عام ١٩٧٣ وذلك كما يتضح من مقارنة قيمة المون فى هذين العامين والذى نبينه فى الآتى :

	عـــام ١٩٧٣	**عـــام ١٩٧٧**
اســـمدة	٥٢ر١٨٠ر٦٦٣	٦٤ر٤٥٧ر٢٩٧
تقـــاوى	٧ر٦٨٢ر٥٥٠	٩ر٢٩٧ر٢٦٢
مبيـــدات	١٩ر١٢٨ر٦٧٩	٣٧ر٧١٤ر١١٥
كسب وعلف	٩ر٦٠٩ر١٩١	١٠ر٢٢٧ر٩٣٠
فـــوارغ	١٥ر٠١٧ر٢٩٢	٢١ر٢١٥ر٧٦٦
	١٠٣ر٦١٨ر٣٧٦	١٥٢ر٩١٢ر٣٧٠

وقد القى هذا الحجم المتزايد من حركة مستلزمات الانتاج فى مختلف مراحلها عبئا كبيرا على البنك سواء فى تدبير التمويل اللازم وخاصة فى السنوات الاخيرة أو فى مرحلة النقل والتخزين بمندوبيات بنوك القرى حتى تكون جميع هذه المستلزمات تحت طلب الزراع فى المواعيد المقرره وفور تقدمهم لصرفها .

ثالثا : فى مجال تمويل التنمية والعمل المصرفى :

بصدور القانون ١١٧ لسنة ١٩٧٦ امتدت اغراض البنك لتمويل مختلف مشروعات التنمية الزراعية والريفية للافراد والتعاونية وسائر المنشـــآت المعنية بالنهوض بالريف ، ذلك فضلا عن قيامه بمختلف انواع الاعمـــال المصرفيـــة .

وقد اتسم عام ١٩٧٧ ببداية الانطـــلاق فى مجـــالات التنمية الزراعية والريفية حيث بلغت قيمة القروض الخاصـــة بالتنمية بمختلف اغراضـــها وآجالها حوالى ١٦٫٢ مليون جنيـــه مقابل ١٠٫٢ مليون جنيه فى العـــام السابق له بزيـــادة تقرب من ٦٠٪ . وقد شملت قروض التنمية خـــلال عـــام ١٩٧٧ على :

(ا) قروض قصيرة الاجـــل قيمتـــها ١٢٫٥ مليون جنيـــه منهـــا ١٢ مليون جنيه لتمويل تسمين العجول على البرسيم ومدار العام وتربية

العجول البتلو والجمعيات المتخصصة وتسمين الدواجن . والباقى وقدره نصف مليون جنيه لتمويل تسويق الخضر والفاكهة وتطهير المراوى المصارف والنباتات الطبية ولعطرية وتشغيل الآلات واصلاحها .

(ب) قروض متوسطة الأجل الممنوحة قيمتها ٧ر٣ مليون جنيه خص الثروة الحيوانيـــة منها حـــوالى ٩ر١ مليون جنيـــه والميكنة الزراعيـــة حوالى ٧ر١ مليون جنيه ، ويمثل الباقى وقدره ٢ مليون جنيه القروض الممنوحة لانشاء المناحل والبساتين واستصلاح الأراضى وغيرها من اغراض التنميـــة .

وبالنسبة لنشاط البنك في مجـــال الأعمال المصرفية فان عام ١٩٧٧ يتميز ببدء مرحـــلة هامة فى قبول الودائع والمدخرات وخدمتها مصرفيا فقد بلغت قيمة هـــذه الودائع حوالى ٧ر٣١ مليون جنيه منها حسابات جاريـــة (ودائع تحت الطلب) حـــوالى ٥ر٢٧ مليون جنيـــه ، ٤ر٢ ودائع لأجل ، ٨ر١ مدخرات بدفاتر التوفير .

وقد اصبح هـــذا الحجم من الودائع والمدخرات **مصدرا له اعتباره من مصادر تمويل البنك لمختلف الاغراض خاصـــة مجالات التنمية الزراعية والريفية التى بدأت تتسع آفاقها .**

واذا كان العام الأول لانشاء بنوك القرى قد تحقق خلاله انجازات لها وزنها ، فان هـــذه الانجازات تتزايد بعلاج المشاكل والمعوقات التى تؤثر فى مستوى كفايتها واتساعها .

المشاكل والمعوقات لأوجه النشاط

تواجه مختلف نواحى النشاط التى يتعهدها البنك الرئيسى والبنوك التابعة له بالمحافظات بعض المشاكل والمعوقات التى تنعكس آثار بعضها على مستوى كفايـــة الاداء وبالتـــالى قد تؤدى الى تضرر بعض شرائح المتعاملين مع بنوك القرى ويرجع منشأ هـــذه المشاكل والمعوقات بعضها الى الأجهزة الزراعية المعنية بالقرى والبعض الى اجهزة البنك الرئيسى والبنوك التابعة ذاتها والبعض الآخر الى التعاونيات الزراعيـــة والأجهزة المشرفة عليهـــا .

ويمكن ابراز هذه المشاكل والمعوقات على النحو التالى :

١ ــ المشاكل الخاصة بالأجهزة الزراعية المعنية بالقرى :

وهى الخاصة بتحديد المساحة المحصولية اى التركيب المحصولى لكل موسم بكل قرية .

٢ ــ المشاكل الخاصة بالبنك :

وهى الخاصـــة بتوفير التمويل اللازم للتنمية الزراعيـــة والريفية والسعات التخزينية المناسبة على مستوى القرى .

٣ ــ المشاكل الخاصة بالتعاونيات :

وهى اعادة تنظيمها حتى تقلل من حجم خسائرها وبالتالى اعتمادها على البنك فى تمويل هـــذه الخسائر .

واستنادا الى ما تقدم يمكن تصـــوير هذه المشاكل والمعوقات على النحو التالى :

اولا : المشاكل الخاصة بالأجهزة الزراعية فى الريف

يعتمد تحديد مقادير مستلزمات الانتاج الزراعى (تقوى ــ اسمدة ــ مبيدات .. الخ) لكل مزارع على المساحة المحصولية المزرعة خـــلال كل موسم وذلك لاختلاف هذه المقادير كمية ونوعا باختلاف نوع الزراعة الموسمية والمساحة المستهدف زراعتها .

وتعتمد بنـــوك القرى فى تحـــديد مقادير مستلزمات الانتاج لكل مزارع وكذلك السلف اللازمـــة له على التركيب المحصـــولى الذى تعده الاجهزة الزراعية المعنيـــة على مستوى القرية فى اطار السياسة الزراعية العامة للدولة .

ويتضمن هذا التركيب المحصولى لكل موسم نوع الزراعة ومساحتها لكل حيز والتى تعتبر بدورها من أساسيـ تحديد حجم الائتمان الموسمى ومقادير مستلزمات الانتاج . واذا ما توافرت كشوف التركيب المحصولى فى بدارى الوقت وقبل بدء الاعداد للزراعة امكن بالتوازى تحديد المقادير

والمقننات الخاصة بكل مزارع وصرفها اليه فور تقدمه للمندوبية دون تأخير. وكذلك اذا ما توافرت الدقة لكشوف التركيب المحصولى وشمولها لجميع الزراع المستهدفة حيازاتهم فى زراعات الموسم أمكن الاعداد لاحتياجات الزراع والصرف اليهم دون اى نقص يعطل الصرف لهم أو اخطأ تأخره عنهم .

وينعكس اى تاخير فى كشوف التركيب المحصولى او اية صورة من النقص فى بياناتها او الأخطاء فيها على نتائج اعداد بنك القرية لاحتياجات الزراع وبالتالى يتضرر الزراع وبالتالى يتضرر المزارع ويلقى بنقده على البنك باعتباره الواجهة التى امامه وتبدأ سلسلة من الاجراءات لتدارك هذه الأوضاع قد يعانى المزارع فى بعض مراحلها ويبدى عدم ارتياحه .

ورغبة فى محاولة تجنب نتائج التأخير ببعض كشوف التركيب المحصولى أو نقص البيانات فى البعض او عدم شمولها فى جانب منها على نطاق ٤٢١٢ قرية وصولا الى راحة الزراع ورضائهم فقد **تضمن نظام بنك القرية الأساليب البديلة الآتية :**

١ ـ الاعتماد على البطاقة الزراعية الصادرة وفقا للقانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٦٦ باعتبارها اداة التعامل ومستندة كما تضى القانون طالما قد اثبت فيها التصنيف المحصولى اى نوع الزراعة ومساحتها خلال كل موسم

٢ ـ الاعتماد على كشوف الحصر الفعلى الذى تعده الأجهزة الزراعية المعنية بالقرى وفقا لتعليمات وزارة الزراعة .

٣ ـ الاعتماد على كشوف المعاينات التى تقوم بها المشرف الزراعى لتقرير المساحة ونوع الزراعة .

ورغبة فى حسم مشاكل بعض كشوف التركيب المحصولى لكل موسم أو الحصر الفعلى او كشوف المعاينات فانه فى الاعتماد على البطاقة الزراعية كاساس للتعامل وفقا للقانون ما يجنب المزراع اية معاناة طالما كانت شاملة

للتصنيف المحصولى لكل موسم (لمساحة المستهدف زراعتها ونوع المحصول) وشاملة للمساحة المنزرعة فعلا ، واذا ما تقرر اتخاذها اساسا لصرف مستلزمات الانتاج ومنح الائتمان فانه يمكن تعديل نظام بنك القرية بما يكفل اعطاء المندوبية السلطات الآتية :

١ ــ سلطة تقرير مقادير مستلزمات الانتاج (الاسمد ــ التقاوى ، وفقا للمقننات (المقررات) الموضوعة فى حدود المساحة المحصلية الواردة فى البطاقة الزراعية .

٢ ــ اعطاء المندوبية فى القرية حق تقرير مقدار السلف العينيــة والنقدية اللازمة لكل مزارع على ضوء حيازته المحصولية ومركز مديونيته .

وبستند تقرير هذه السلطات للمندوبيات على الاسلوب الذى يكفل حسن استخدامها وعلى الضوابط التى تحقق سلامتها ، ويمكن ايجاز هيكل هذا الأسلوب والضوابط فى النقاط الآتية :

١ ــ تزويد كل مندوبيــة بسجلات الحيازة الخاصــة بالقرية التى تخدمها باعتبارها من الضوابط الرئيسية التى تحقق الآتى :

(ا) حصول الحائز على مستلزمات الانتاج والخدمات الائتمانية .

(ب) عدم تجاوز الحيازة المحصولية فى كل موسم للحيازة الحقليــة الكليــة .

هذا ويتم مراجعة سجلات الحيازة فى كل قرية سنويا لمتابعة التغيرات فيها واثباتها حتى تكون صــورة واقعية لخريطة الحيــازة على مستوى القرية .

٢ ــ تزويد كل مندوبية فى فترات دورية بمراكز مديونيــة الزراع بدائرة القرية التى تخدمها لتكون اساسا لتحديد نوعية التعامل مع الزراع على ضوء وفائه بالمستحقات قبله .

٣ ــ نظرا لأن البطاقة الزراعية وهى مستندا لتعامل ببد الزراع وتنفيذا للمادة ١٩ من القانون ١١٧ لسنة ١٩٧٦ الذى يحدد مسئولية

الزراع ومسئولية الأجهزة الائتمانية التى تخدمه فانه ينبغى تحديدا للمسئولية **ان تحصل المندوبيـــة من الزراع على طلب مبسط يشـــتمل على اقرار بالمساحة المحصـــولية الواردة فى البطاقة على ان يراجع هـــذا الاقرار بالمندوبية ويوقع بذلك ، ويكون هذا الاقرار من مستندات القرض .**

٤ ــ وتحقيقا للانضباط الكامل لهذا النظام فانه يمكن ان يحـــاط برقابة متكاملة ذات ثلاث فروع يمكن ايجازها فى الآتى :

(أ) الفرع الأول : رقابة ائتمانية تنظيمية حيث تراجع المستندات بعد التقرير والصرف ببنك القرية على السجلات المناظرة مع التأكد من صحة المستندات وسلامتها .

(ب) الفرع الثانى : رقابة ميدانية حيث تتم بمقر المندوبية لصـــور المستندات والسجلات مع اجراء الحرد على الأرصدة بالمخازن

(جـ) الفرع الثالث : وهى رقابة الزراع على حصتهم من الخدمات ورقابتهم على سلامة مديونياتهم وتتم هذه الرقابة عن طريق الأساليب الآتيـــة :

ــ اللوحات البيانيـــة الارشـــادية المتضمنة المقننات والمواعيـــد والشروط .

ــ كشوف حساب دورية لكل مزارع فى نهاية ومنتصف كل عام .

ــ مراجعة حركة المعاملات ببطاقة الحيازة لكل مزارع على المقيد بحسابه مرة على الاقل سنويا .

وفى تقديرنا أن الاعتماد على البطاقة الزراعيـــة وتنظيم الأسلوب الائتمانى ولتوزيع مستلزمات الانتـــاج بالاعتماد عليها يعتبر مقدمة ثورة ادارية فى مجال العمل المصرفى الائتمانى فى الريف .

ثانيا : المشاكل الخاصـــة بالبنـــك

تنحصر المشاكل والمعوقات التى تؤثر على مستوى الخدمات والتى ترجع الى قصور فى امكانيات البنك الرئيسى وبنوكه التابعة الى قسمين : **الأول يتصل بتوفير التمويل الثابت المســـتقر لكفالة احتياجات التنميـــة**

الزراعية والريفية **والثانى** توفير السعات التخزينية على مستوى القرى لاستيعاب قدر من احتياجاتها فى كل موسم .

١ — مشاكل توفير التمويل اللازم لاغراض التنمية الزراعية والريفية :

يعتمد البنك الرئيسى فى تمويل مختلف نواحى نشاطه وتمويل بنوك المحافظات التابعة له على المصادر الثلاث الآتية :

المصـــدر الأول :

وهو قرض سندات يبلغ رصيده الآن خمسة مليون جنيه ، وهو الجزء السابق من قرض السـندات السابق اصداره سـنة ١٩٥٧ ، ١٩٦١ بمبلغ ٢٥ مليون جنيه بضمان وزارة المالية .

المصـــدر الثانى :

وهو مصدر مستحدث بالقانون ١١٧ لسنة ١٩٧٦ والذى اتاح للبنك الرئيسى وبنوكه بالمحافظات قبول الودائع والمدخرات بمختلف أنواعها وآجالها وقد بلغ رصيد هـذا المصـدر فى آخر عـام ١٩٧٧ حـوالى ٣١٫٧ مليون جنيه .

المصـــدر الثالث :

وهو الاقتراض من البنك المركزى والبنوك التجارية وقد بلغ رصيد هذا المصدر فى نهاية سنة ١٩٧٧ حوالى ١٣٤ مليون جنيه .

والمصـدران الثانى والثـالث يستخدم التمويل المتـاح خلالهما فى الاقراض قصير الأجل ويقتصر تمويل الاقراض المتوسط والطويل الأجل وكذلك المشاركة فى المشروعات على المصدر الأول — بالاضافة الى ما قد يتاح من احتياطيات ومخصصات .

ونظرا لأن دور بنوك القرى فى مجال تمويل مشروعات الريفية سواء للأفراد والتعاونيات او وحدات الحـكم المحلى ولسائر المنشآت يتطلب ايجاد مصدر تمويلى مناسب وخاصة بالنسبة للانشاءات والتشييدات التى تحتاج الى قروض متوسطة الأجل .

وقد وضح اهمية توفير التمويل الثابت والمستقر للبنك لأجل طويل عند دراسة البنك مشروع الميكنة الزراعية بمحافظتى المنوفية وسوهاج وموافقة البنك الدولى للانشاء والتعمير على تمويل مشروعات هاتين المحافظتين بحوالى ٢٤ مليون دولار ، حيث أوصى البنك الدولى بتوفير هذا التمويل الثابت عن طريق اصــدار البنك لقرض ســندات تضمنه وزارة الماليــة .

ونظرا لأن القانون رقم ١١٧ قد رخص للبنك الرئيسى فى المــادة السابعة حق اصدار سندات ، ورغبة فى تهيئة السيولة النقدية لامكان الانطلاق صوب اهداف التنمية واستيفاء جميع القروض المتوسطة الأجل اللازمة للميكنة والثروة الحيوانية ومشروعات التصنيع الزراعى والريفى وغيرها — **فاننا نرى الترخيص البنك باصــدار قرض ســندات قــدره ١٥٠ مليون جنيه بالأوضاع الآتية :**

(أ) يطرح البنك قرض الســـندات على ثلاث دفعات كل منهــا ٥٠ مليون جنيه وفقا لمــا يقرره مجلس ادارة البنك .

(ب) يصدر قرض السندات بضمان وزارة المالية وبفائدة ٨٪ معفاة من كافة انواع الضرائب والرسوم .

(جـ) مدة قرض السندات عشرون عاما ولمجلس ادارة البنك حق استهلاك دفعات من هذه السندات خلال هذه الفترة بالقيمة وفى الوقت وبالأسلوب الذي يقرره .

ان توفير التمويل طويل الأجل الذى يتسم بالثبات والاستقرار يهيىء للبنك مصدرا دائما يمكنه من تلبية جميع الاحتياجات الخاصة بتنميــة القطاع الزراعى والريفى كالميكنة واصلاح الأراضى والثروة الحيوانية ، بذلك يؤدى البنك دوره فى هــذا المجــال ويحقق للزراع الارتيــاح فى امتداد خدمات لهم لخدمة هذه الاغراض .

٢ ــ مشاكل خاصة بالسلعات التخزينية لمستلزمات الانتاج :

تتسم حركة مستلزمات الانتاج الزراعى بأنها **حركة متلاحقة ومتجدده فما يكاد ينتهى اعدادها الزراعات الموسم الشتوى ناته فى خلال صرفهــا**

لهذه الزراعات يبدأ الاعداد لزراعات الموسم الصيفى المبكر وفى خلال موسم احتياجات هذه الزراعات يبدأ الاعداد للموسم الصيفى المتأخر ، وتمتد هذه الحركة على مدار ثلاثة مواسم متداخلة وعلى نطاق ٤٢١٢ مخزنا يتم تغذيتها باستمرار اما من المخازن والمستودعات المحلية والمركزية أو من المصانع أو الموانى راسا . ويقدر توافر السعات التخزينية المناسبة لتهيئة احتياجات الزراع خلال كل موسم على مدار العام ويقدر صلاحية هذه السعات للتخزين السليم لمستلزمات الانتاج للمحافظة على خواصها وشمولها ، بقدر ما يتهيأ الانسياب المنظم الكفء الذى يحقق للزراع الارتياح ويدعم ثقتهم فى الأجهزة التى تخدمهم ، ذلك لحصولهم على احتياجاتهم قبل البدء فى الزراعة وبكميات سليمة من حيث الوزن والمواصفات والتعبئة .

ويواجه انسياب مستلزمات الانتاج من مخازن مندوبيات بنوك القرى عديد من المشاكل كل نوجزها على ضوء ما تقدم فى الآتى :

(أ) قصور السعات التخزينية التى تمثلها هذه المخازن عن استيعاب كامل احتياجات الزراعات موسم معين ، ذلك ان مساحة السعات الحالية تبلغ حوالى ٦١٢ الف متر مربع ، بينما تبلغ السعات الكلية التى تستوعب احتياجات زراعات موسم معين حوالى ١١٧٧ الف متر مربع أى بنقص يبلغ حوالى ٥٦٦ الف متر مربع . ويؤدى هذا النقص فى السعات التخزينية بمندوبيات بنوك القرى التى تعرض معظمها لسحب ارصدتها وخلوها مالم تلاحق حركة النقل حركة السحب ونظرا لمشاكل النقل وخاصة فى قرى المراكز سواء من حيث صلاحية الطرق او توافر وحدات النقل فان الاستعراض قد يتاخر مما يؤدى الى تضرر الزراع ومعاناتهم رغم الجهود التى تبذل لملاقاة ذلك

(ب) وبالرغم من أن السعات التخزينية المتاحة بمندوبيات بنوك القرى (تخزين وانسياب مستلزمات الانتاج وقدرها ٦١٢ الف متر مربع تقل بما يزيد عن ٥٠٪ من كامل الاحتياجات التخزينية وقدرها ١١٧٧ الف متر مربع الا انه بالرغم من ذلك فان نسبة واضحة من هذه السعاة

المتاحه غير صالحة . ذلك ان حوالى ٢٠٪ من المخـــازن الحالية لمدويبات بنوك القرى لا يتوافر لها مقومات التخزين السليم الذى يحافظ على الوزن والمواصفاتوسلامة التعبئة ، ذلك يؤدى الى ما يأتى :

ــ تضرر الزراع من عدم سلامة الوزن او تغاير الموصفات او من سوء التعبئة .

ــ تحميل البنك اعباء اعادة التعبئة أو التلبيس .

وقد حاول البنك علاج هذه المشاكل عن طريق زيادة الاستثمارات التى تخصص له فى موازنته السنوية وكذلك عن طريق الهيئات الدولية ، وقد نجح أخيرا فى الاقتراض من البنك الدولى لتهيئة السعات التخزينيـــة فى المنوفية وسوهاج ولا يتاتى العلاج الشامل الا بزيـــادة الاستثمـــارات السنوية بما يكفل تدارك هـــذه السعادة على مدار خمسة سنوات .

المشاكل الخاصـــة بالتعاونيات الزراعية

تضمنت رسالة السيد رئيس الجمهورية الى المؤتمر التعاونى الذى انعقد فى مستهل عام ١٩٧٦ اهتمام سيادته بانشاء بنك القرية الذى يتولى التنمية الزراعية والريفية ويدعم التعاونيات الزراعية .

ومنذ ذلك الوقت ثار حـــوار وجـــدل بين الأجهزة التنفيذية والأجهزة التعاونية الشعبية حول توحيد مسئوليات الائتمان الزراعى فى بنوك القرى حتى تتفرغ التعاونيات لمهامها الرئيسية باعتبارها وحدة انتاجية وكشف هـــذا الحوار عن ضرورة تصحيح مسار الائتمان الزراعى الذى حاق به ما يأتى :

١ ــ انسياب الائتمان الزراعى من خلال الجمعيات التى لا يتناسب مركزها المـــالى وضماناتها مع حجم الائتمان الذى يقدم باسمها لأعضائها ، وسيطرة الأجهزة التعاونيـــة عليه التى اهتمت بالجانب الســـياسى دون الاجتمـــاعى ذلك ادى الى اغراق كثير من الزراع بالمديونيات وبالتـــالى تراكمها عاما بعد عـــام .

٢ — ظهرت خلال هذه الفترة ظاهرة الرغبة فى الافلات من الوفـــاء ويساعد على ذلك تصور متابعة السداد وبالتالى بدات تظهر شريحـــة من الماطلين التى تعلوا اصـــواتها وتطالب باطـــلاق المنح دون النظر للمديونيـــات .

٣ — ادى تراكم المديونيات قبل الزراع الى تجميد الأموال التى كان من الممكن اعادة استثمارها فى التنمية وزيادة الانتاج **مما دعا الدولة الى تقرير ستة تقسيطات شاملة بدات بتقسيط سنة ١٩٦١ وانتهت بتقسيط ســـنة ١٩٧٢ .**

٤ — ظهر خلال مناخ تراكم المديونيات والرغبة فى الافلات من السداد شكلة عدم ضبط حســـابات الزراع نتيجة ضعف الاجهـــزة الحســـابية بالجمعيات (موظفوا الجمعيات) نتيجة المجاملات فى اختيارها وســـيطرة مجالس الادارة عليها فى الوقت الذى تعددت فيه الصور الرقابيـــة التى تعهدت بها الأجهزة المختلفة وتداخلها وتضاربها واعتماد بعضـــها على الآخـــر .

٥ — لم تقتصر نتيجة ضعف هذه الأجهزة على حسابات الزراع بل عدم القدرة على استخراج حساباتها الختامية وميزانياتها السنوية وذلك الى جـــانب ظهور بعض الانحرافـــات نتيجة عدم احكام حلقـــات الاداء والرقابـــة .

٦ — اضطر البنك محافظة على اموال الائتمان الى تجنيد شرائح من العاملين به تامينـــا لهذه الأموال وكشف صـــور الانحراف وحسمها ومحاولة ضبط حسابات الزراع ومتابعة التحصيل مما ادى الى تصدى بعض القيادات لأجهزة البنك ومحاولة القاء المسئولية عليها .

ويمكن القول بان التعاونيات خلال هذه الفترة كانت اطارا بغير مقومات حيث حرصت اجهزتها وقياداتها على اوضاعها ، وتاه الزراع فى هـــذا المناخ وتعالت صـــور معاناتهم من عدم انضباط حساباتهم وصعوبة حصولهم على مستلزمات الزراعة واحتياجاتها من الائتمان . من خلال هذا النبض والاحساس كان توجيه رئيس الجمهورية بانشاء بنوك القرى وتوحيد مسئوليات الائتمان فيها حتى يعاد بناء التعاونيـــات وتؤدى دورها على امتداد الآفـــاق

التعاونية العريضة - وصدر القانون ١١٧ لسنة ١٩٧٦ متضمنا انشاء بنوك للقرى تتولى مسئولية تقديم الائتمان للزراع بوصفهم افراد او اعضاء فى التعاونيات الى جانب القيـام بالعمليـات المصرفية والقيام بدورها فى التنميـة الريفيـة .

ومنذ صدور هذا القانون اخذت قلة من التعاونيين تنتقد القانون وابرازه على انه سلب نشـاط الائتمان مـن التعاونيـات — رغم السلبيات العديدة التى حاقت به فى ظلها — واخذت تجسـم بعض الثغرات التى لا يرجـع اسبابها الى البنك باعتباره الواجهة التى تتصل مباشرة بالزراع واتسم هـذا النقد من حيث الشكل بالآتى .

(أ) لم يعط هـذا النقد بنوك القرى الفترة الكافية لتقييمها حتى يمكن انتقادها موضوعيا وخاصـة وان اهم اغراضها تصحيح مسـار الائتمان الزراعى اى الانتقـال به من وضـع التسيب الى وضـع الانضبـاط .

(ب) يأتى هـذا النقد من بعض الأشخاص المعروفين باتجاهاتهم وبتكرار ظهورهم فى كل مناسـبة لترديد نفس الكلمات لان اغراضـهم معروفة فى استعادة المزايا وصور الاستفادة التى كانوا يمارسونها .
اما من الناحية الموضـوعية لهذا الهجوم والنقد فانه ينصب على ما قرره القانون ويقلل من نتيجة ما يتحقق من انجـازات تارة ويستغل بعض صـور المعاناه والتى لابد للبنك فيها تارة اخرى .

ونوجز اهم ما يتضمنه هـذا النقد والهجوم والرد عليه فيما يلى :

(أ) الادعاء بان بنوك القرى سلبت الجمعيات اهم اختصاصاتها وهو الائتمان الزراعى ، والواقع ان قيـام البنوك بهذا النشاط هو ارساء للمبادىء التعاونية وخاصة مبدأ اختيارية العضوية ، هـذا بالاضافة الى انه ليس لمعظم التعاونيات مركزا ماليا يتيح اقراضها وفقا للأصول المصرفية وليس اجهزة او انظمـة ذات كفاية تطمئن الى المجال الوحيد لهذه التعاونيـات فان التسويق التعاونى مصادر التمويل على التعامل وليس الائتمان الزراعى هو

للحاصلات الذى يتولاها البنك فى كثير من الحاصلات نيابة عنها لعدم قدرتها التنظيمية والمالية وامامها الميكنة الزراعية التى اشتدت الحاجة اليها ورغم ذلك تحقيق الخسائر المتزايدة من عام لآخر ، وامامها مجالات عديدة فى التصنيع الزراعى وغيرها من الآماق العريضة .

(ب) يتضمن النقد والهجوم أن بنوك القرى استولت على كل الموارد التى كانت متاحة للتعاونيات فى الوقت الذى تحصل فيه هذه التعاونيات على العمولات الآتية :

— عمولة تسويق الحاصلات بواقع ٥ر١٪ من قيمة الحاصلات وتزيد قيمتها على خمسة مليون جنيه دون أن تؤدى الجمعيات مقابل ذلك اى انجاز .

— عمولة مقاومة آفات بواقع ٥ر١٪ من قيمة تكاليف المقاومة .

— عمولة الخدمات الزراعية وقدرها ٣٥٠ مليم عن كل فدان او كسوره وهى العمولة بمثابة ضريبة عضوية لانه ليس لها مقابل من خدمة .

(جـ) امتد الهجوم والنقد الى انتظام حسابات الزراع ، تلك المشكلة التى نشأت لضعف قدرات التعاونيات وما حاق بها من سلبيات ، ذلك بالرغم من الجهود الكبيرة التى بذلت فى تحقيق هذه المديونيات ثم تنقيتها . والمسح الميدانى الصادق يؤكد ان هذه المشكلة أخذت تنحسر وأن عهدا من الثقة قد بدأ وان القاعدة العريضة من ملايين المتعاملين تعلم هذه الحقيقة وتطمئن عليها ، والدليل على ذلك أن اقبل كثير من الحائزين الى فتح دفاتر توفير فى بنوك القرى والى ايداع مدخراتهم فى شكل ودائع .

(د) اشتمل النقد على ما يحدث من معاناة لبعض الزراع عند تاخر الأجهزة الزراعية فى موافاة بنوك القرى بالتركيب المحصولى وما يترتب عليه من تاخير صرف بنوك

القرى لمستلزمات الانتاج لهم . ولقد كان من المأمول أن تتعاون هـــذه القيادات الناقدة مع الأجهزة الزراعيـــة فى انجاز التركيب المحصولى ليكون معدا قبل بدء الزراعة . ورغم هذا كله فبنوك القرى على استعداد لأحداث تطوير ايجابى باتخاذ البطاقة الزراعيـــة سندا للصرف الفورى كما سبق الايضـــاح .

ونود أن نؤكد انه وفقا للقانون فان بنوك القرى ليست طرفـــا ضـــد الجمعيات ولكنها جهاز مصرفى لتدعيمها ، وحتى يتحقق ذلك فان على القيادات التعاونية أن تضمن قانون التعاون من النصـــوص والأحكام ما يؤدى الى قيام تعاونيات قادرة وقوية وخالية من السلبيات الآتية :

(أ) الخسائر المتوالية التى تحققها **حوالى ٥٠٪ من التعاونيـــات وهى عام ١٩٧٦** اى قبل انشاء بنك القرية .

ب الخسائر تشغيل الآلات الزراعية فى الوقت الذى تحقق هـــذه الالات لاصحابها فى القطاع الخاص للأرباح والمكاسب . ان توقف هـــذه الخسائر يهم بنوك القرى حتى تسدد الجمعيات اقساط هـــذه الآلات .

(جـ) وقف اعتماد حوالى ٥٠٪ من الجمعيـــات على قروض بنوك القرى لتغطية اعبائها ومصروفاتها وكليها البحث عن موارد أخرى من نواحى النشاط التعاونى حتى لا تحمل البنك ومن ثم الدولة بخســـائر هالكة لا مبرر لها .

المبحث الثاني عشر

التأمين التعاوني



التأمين التعاوني

اثبت التطبيق العملى للنشاط التعاونى بمختلف قطاعاته ان الحركة التعاونية فى اى مجتمع من المجتمعات فى حاجة ماسة الى خدمات النشاط التأمينى ، وعلى وجه الخصوص خدمة اعضاء الجمعيات التعاونية التى يخدمها مثل هذا النوع من النشاط بصفتهم مستهلكين لسلعها وخدماتها ، فالاعضاء يسهمون فى تكوين هذه الجمعيات لتأمين انفسهم ضد المخاطر التى قد يتعرضون لها كالحريق الذى يصيب مساكنهم والعجز والمرض والحوادث التى قد تلحق بهم ، بأقل تكلفة ممكنة ، بحيث يتحمل كل منهم نصيبه فى الخسارة بعد حدوث الضرر ، وعلى اساس مقدار الخسارة التى حدثت فعلا ، او يدفع مقدما اقساطا تتحدد قيمة كل قسط منها على اساس مقدار الخسارة المتوقع حدوثها خلال السنة اعتمادا على نتائج الاحصاءات الخاصة بالتجارب السابقة للخطر المؤمن ضده ، بحيث لو ثبت فى نهاية العام ان مجموع الخسائر المغطاة يفوق مجموع الأقساط المحصلة فان الأعضاء يلتزمون بدفع هذا الفارق ، اما اذا ثبت العكس فان الفارق يرحل الى الاحتياطى على أن تقوم الجمعية بتخفيض القسط فى السنوات التالية ، او يوزع على الأعضاء فى شكل عائد بنسبة ما استهلكه كل منهم من الخدمة او بعبارة اخرى بنسبة الأقساط التى يكون قد دفعها .

اننا نوجه النظر الى أن النشاط التامينى التعاونى بالاضافة الى امتداده الى أنواع مختلفة من التأمين كالتامين على الحياة وضد الحريق ، والاصابات ، والسرقات ، والتامين الصناعى الذى تمتد خدماته الى التامين على اصحاب الدخول الصغيرة من العاملين فى مجالات النشاط الصناعى والتامين على مسئوليات الموظفين .. الى غير ذلك من انواع التامين ، فان النشاط التامينى يمتد ايضا الى الجمعية التعاونية المحلية كشخصية مستقلة بما يتدرج فيها من أعضاء ، وما تقوم به من معاملات ، وعلى ذلك يجد أعضاء الجمعية المحلية انفسهم مؤمنا عليهم بمجرد انضمامهم الى

لمعرفة المزيد عن النشاط التعاونى التأمينى التطبيقى ، نرجو التكرم بالرجوع الى تطور التنظيم التعاونى — للدكتور حملى ابو الخير — الناشر مكتبة عين شمس عام ١٩٧٩ .

الجمعية المحلية ، هذا بالاضافة الى ما يتمتع به الأعضاء من فوائد التجارة المتبادلة .

والتأمين تعاون يتم بين الأفراد الذين يتتفعون به فهم يتفقون على ان يعوضـــوا مجتمعين من يصـــاب منهم بنقص فى الأموال او الأنفس او الثمرات ويكون الاتفاق فيما بينهم على صـــورة عقد يصدره الأفراد جميعا عن طريق الهيئة التى تمثلهم وتتكلم باسمهم ـــ وهو ما يعرف بعقد التـــأمين .

واذا أسس الأفراد جمعيـــة تعاونيـــة للتأمين تؤمن كل فرد منهم او من ينضم اليهم ، من خطر معين يحدد ويوصف فى العقد ، وانتخبوا مجلس ادارة لهذه الجمعية يرعى شئونها ، فان هـــذه الجمعية تصبح هيئة تأمين تعاونية . وهذا النوع من الهيئات منتشرة فى أوروبا وأمريكا حتى ان سبعين فى المائة من عمليات التامين فى امريكا تقوم بها هـــذه الجمعيات التعاونيـــة .

*** وعملية التامين هنا تتلخص فى أن يجمع من كل فرد مقدما مبلغ من المـــال فى اول العام التعاقدى ، فاذا وقع الخطر المؤمن منه واصاب بعض الأفراد فانهم يعوضون بمقدار ما اصابهم من ضرر ، وبذلك لا يكون هناك ضرر ولاضرار . ولايكون هناك كسب او غنم . لأن عضـــو الجمعيـــة الذى يحترق بيته ، بعضـــه او كله ويعوض عما اصابه لا يمكن ان يكون قد جر مغنما ماديا اضافيـــا بانتسابه للجمعية ودفعه نصيبه المعلوم لأن حاله بعد الحريق هو نفس حاله قبل ان يحدث ، فالمنزل الذى خرب قد رممت اجزاؤه التى احترقت واصبح فى حال مماثل لمـــا كان عليه قبل الحريق ـــ كل ما هنالك ان عضو الجمعية قد اكتسب الأمان والاطمئنان بانتسابه للجمعية .. وبدفعه نصيبه من الاشـــتراك .**

ونظرية التامين هذه لا تختلف كثيرا عن الحال لو أن اعضاء الجمعية اتفقوا فيما بينهم على ان ينظروا فى آخر العام فى تعويض من يصـــاب

---

* انظر مقال السيد محمد احمد واتقى الخبير الاكتوارى ورئيس الشركة المتحـــدة للتأمين سابقا فى العدد الثانى من البنوك الاسلامية مايو ١٩٧٨

منهم بضرر أثناء العام . فاذا انتهى الحول بحثت الاضرار وقدرت قيمتها المـــادية ثم قسمت على كل الاعضاء كل حسب قدره ، ثم يدفع كل منهم نصيبه ســـواء منهم من أصابه الضرر أو لم يصبه . وما يجمع من الكل يعطى تعويضا لمن أصـــابهم الضرر فى ممتلكاتهم او يصرف الاصـــلاح ما احترق من منازل .

والاختلاف الوحيد لنظرية التأمين عن هـــذه الحـــال هو فى جمع الأنصبة مقدما فى أول العام بدلا من آخره وذلك حسب التقدير الرياضى والعلمى للخسائر التى يمكن أن تحدث خـــلال العام . وليس التقدير رجما بالغيب لأنه فى الواقع مبنى على عدة نظريات رياضـــية واحصائية ثبتت صحتها واقتنع بها أهل العلم .

وهذه النظريات الرياضية والاحصائية هى أساس التخطيط وهى التى تبنى عليها تقديرات المصروفات والايرادات فى الميزانيـــات وكذلك جميع التقديرات العلمية الأخرى .

والمشاهد فى تجارب الأمم التى سبقتنا فى ميدان الحضـــارة والعلم أن هذه التقديرات تكون عادة سليمة . وأنه حتى ولو فرض واختلت فى بعض السنوات سواء بالزيادة أو النقصـــان فانها فى المجموع وعلى مر السنين يعوض بعضها بعضا . واذا ظهر بمضى الوقت ان التقديرات فيها شىء من المغالاة لسبب أو لآخر أو أن الاضرار قد نقصت فى شدتها نظرا للتقدم والتطور فان هذا يعنى أن المبالغ المحصلة من الأعضـــاء كلهم تزيد أو تنقص عما يدفع تعويضا لمن يصاب منهم والنتيجة لذلك أن يعود هذا الفائض الى الأعضاء على صور مختلفة .

وعلى ذلك فان العضو الذى يلتحق بهذه الجمعية أو هـــذه الهيئة ليس مقامرا فهو لا يعنى الكسب الحرام وان ما يدفعه من قسط هو نصيبه الفعلى فى قيمة الخسارة أو الضرر الذى لحق باخوانه والأعضاء الآخرين ، بل ان العضو الذى لا يلتحق بالجمعية أشبه بالمقامر بحاله ، لأنه يعلم على اليقين انه لا يمر عـــام بدون حرائق وأن الحريق قد يصيبه فى بيته وهو لم يتخذ للأمر عدته وقامر بماله كله مع الحظ على أمل ألا يصيبه الحريق .

وعقد التأمين الذى سبق شرحه والذى تصدره الجمعيات التعاونية مباح شرعا ويجوز التعامل به كما يجمع على ذلك الفقهاء المسلمين . ولكن ما هو حكم العقد الذى تصدره هيئة غير تعاونية اى شركة مساهمة للتأمين .

ان عقد التأمين الذى تصدره الشركة لا يختلف مطلقا عن العقد الذى تصدره الجمعية من ناحية التزام الاثنين بدفع التعويض عندما يتحقق الضرر . ومن ناحية التزام العضو بدفع النصيب . فاذا كان النصيب الذى يدفعه العضو للشركة اقل مما يدفعه للجمعية فان التعامل مع الشركة فى هذه الحال يكون افضل حتى ولو حققت الشركة من
مع الشركة فى هذه الحال يكون افضل حتى ولو حققت الشركة من الفردية ، وكذلك من وجهة نظر زملائه الآخرين الذين تعاقدوا مع الشركة ، قد حصل على الضمان اللازم بتعويضه وهو مساو تماما لما تعوضه الجمعية التعاونية ، ولكنه فى الوقت نفسه دفع نصيبا اقل مما يدفعه اعضاء الجمعية التعاونية .

والأمر فى الجمعية التعاونية او الشركة عبارة عن ادارة حازمة حسنة الاختيار للمديرين او اعضاء مجلس الادارة فى حساب القسط وكذلك فى تقدير الخسارة وفى تعويضها وسرعة فى ضبطها وانقاذ ما يمكن انقاذه منها .

وهذه العناصر اذا تساوت بين الشركة وبين الجمعية التعاونية فان نصيب الفرد فى كليهما يجب ان يكون واحدا اما اذا امتازت احداهما عن الأخرى فى بعض هذه العناصر او كلها ظهر اثر ذلك فى نصيب العضو او ما يعبر عنه بالقسط فيصبح قسط احداهما اقل من القسط الذى تطلبه الاخرى اما اذا تساوى القسط فى كليهما بالرغم من وجود الامتياز فى هذه العناصر فان ذلك ينعكس فى الربح الذى تحققه ايضا ، والذى لاشك انه يعود على العضو فى اى صورة يراها مجلس ادارتها . ولو بحثنا عن عمل الجمعيات التعاونية للتأمين وعمل الشركات المساهمة التى تنافسها فى امريكا مثلا فاننا نجد ان الحال لا يخرج عن ذلك مطلقا .

واذا كان العقد الذى تصدره شركة التأمين لا يختلف أساسا عن عقد الجمعية التعاونية ليس فيه ضرر ولاضرار بل هو نفع وفائدة ، فيجب ان يكون حكمه ايضا انه عقد مباح شرعا ويجوز التعامل به .

التأمين ليس من عقود الغرر ...
ولا ينطوى على ربا أو مقامرة :

الشرعيون الذين قالوا بتحريم التأمين ووصفوه بأنه من عقود الغرر — وهى العقود التى لا يعرف فيها احد الطرفين مقابل ما يعطى — هؤلاء لم يعرفوا تماما ماهية التأمين . فالتأمين عقد يقوم على أساس حساب الاحتمالات وهو حساب يستند الى اصول علمية معروفة بمقتضاها تستطيع شركات التامين ان تحسب ما ستعطيه من تعويضات مقابل ما تحصله من اقساط مما ينفى عنه تماما انه من عقود الغرر .

هذا فضلا عن ان التامين يعتبر من اهم العقود التى تبدو فيها صلة التعاون بين مجموعة واسعة عريضة من افراد المجتمع لمجابهة حالات العوز التى يتعرض لها كثير من الافراد عن فقد عائلهم . والتعاون أمر مرغوب فيه شرعا . قال تعالى : « وتعاونوا على البر والتقوى » .

وهذا ما حدا بكبار ائمة المسلمين ان يجهروا فى فتواهم المنشورة بشرعية التامين وعلى راسهم الامام الشيخ محمد عبده . ومنهم ايضا الأستاذ الباحث المدقق الشيخ على الخفيف . اما غلاة المشايخ الذين قالوا بتحريم التامين فهؤلاء قد استندوا الى اساس خاطىء هو اعتبار التامين من عقود الغرر .

كما ان التامين ليس من قبيل المقامرة اذ ان المقامر يخلق الخطر ليقامر عليه وليس هذا حال المستأمن اذ انه يحاول بالتأمين أن يتفادى خطرا محققا وهو خطر الوفاة وما ينجم عنه من نضوب مصادر الرزق التى كان يجلبها لمن يعولهم . هذا فضلا عن كون المقامر لا يمكن ان يحسب مقدما مكسبه او خسارته فى حين ان المستأمين يحدد مقدما مبلغ التامين الذى سوف يستحق عند وفاته أو بعد مدة معينة حال حياته . اى عند اقرب الأجلين الوفاة او حلول اجل الاستحقاق ، وهو ما ينفى عن التأمين شبهة المقامرة تماما .

وليس فى التامين شبهة الربا اصلا كما يدعى بعض الذين لا يفهمون حقيقة التامين . فليس من الربا فى شىء

---

* انظر مقال الدكتور محمد على عرفه أستاذ القانون المدنى المرجع السابق صفحة ٣٢

ان تستثمر شركات التامين الأموال التى تتجمع لديها من الاقساط المدفوعة فى بنـــاء العمارات أو فى المشاركة فى المشروعات الانتاجيـــة الأمر الذى يدر عليها ربحا سائغا حلالا لا شبهة فيه .

اما عن الغيبيات التى يقولون بها وهى ان التامين يحمل معنى عدم التوكل على الله فتلك فلسفات لا جذور لها . اذ ان الدين قد أمرنا بأن نتوقى للمستقبل وان نحاول ان نعمل لدنيانا كأننا نعيش ابدا وان نعمل لآخرتنا كأننا نموت غدا . ومما يدخـــل ضمن العمل للآخرة ان نحسب حساب اولئك الصغار وهاتيك الارامل الذين سوف يفاجأون بمستقبل مظلم اذا لم يكن عائلهم قد حسب أثناء حياته حساب آخرته .

التأمين ضرورة فى المجتمع الحديث

ويجب أن يصبـــح اجبـــاريا

انه فى ضوء النظرة الاقتصادية الى نظام التامين . وضوء مسئوليات الدولة الحديثة ، وضوء ما صار اليه المجتمع الحضارى المعاصر . يجب ابعاد التشكك فى آثار التامين . وترك الهواجس التى تكتنفها العزلة عن الحياة ، وان يعم المواطنين . وان تفرضه الدولة اجباريا .

كما يقول ابن خلدون : « ان من وظيفة الدولة : أن تحمل الافراد على مصالحهم وتردهم عن مضارهم » . ولا جدال فى ان نظام التامين حجر الزاويـــة فى التكافل الجماعى ومصدر رئيسى فى الاقتصـــاد القومى فى حركة تنميته .*

وعقد التأمين لا ينطوى على ربا لان الربـــا هو : ما يكون فى عقد البيع الذى يتضمن ضرر احد المتعاقدين . ضررا واضحا فيما هو عـــادة مقوم لمعيشة الانسان .

والقصد من تحريم البيع الربوى هو تجنيب الانسان الاضرار الناشئة عن التفاوت ، فيما هو من جنس واحد ، من اجناس المواد والوســـائل الضرورية للحياة ، او الناشئة عن التأخير فى جنس واحد . أو اجناس مختلفة منها . وضرر التفاوت فيها يشبه ضرر الغضب . لانه لم يأت

---

* انظر مقال الدكتور محمد البهى وزير الاوقاف وشئون الازهر السابق المرجع السابق صفحتى ٣٣ ، ٣٤

نتيجة الجهد وربما كان لاستغلال حاجة . وضرر التأخير فى التسليم يبث على القلق وعدم الاطمئنان بما يجعل الحياة شاقة ومريرة ، لأن ما تأخر تسليمة يتعلق بقوام المعيشة وضروراتها .

فاذا خلا العقد فى المواد الربوية — الذهب والفضة والشعير والتمر والملح — من ضرر التفاوت فى غير جهة وضرر القلق بسبب الانتظار ، مع تفاوت أو تأجيل عن رضا وطيب نفس لفائدة مظنونة أو مرتقبة ، ... العقد حينئذ من العقود المحرمة .

وعقد التأمين لا ينطوى على غرر محرم لأن بيع الغرر هو البيـــع الذى ينطوى على جهل بحاكر البيع أو جهالة بمستقبلة فلا يعلم ما تم عليه التعاقد علما محددا فى الحاضر أو لا يعلم او لا يقدر ما يصير وينتهى اليه : كبيع السمك فى المـــاء ، والطير فى الهواء ، أو الزرع قبل أن يظهر فيه الحب ، والسنابل الى غير ذلك من الأمثلة التى يسوقها الفقهاء فى توضيح معنى الغرر وفساد العقد المتضمن له .

ولكن أن كانت هنـــاك ظروف تخفف من الجهل ، أو الجهالة فى المبيع ، وتقلل من الشكوك فى وجوده . ومعلوميته ، ونوحى بالاطمئنان عادة ، خرج عقد البيع عن أن يكون عقد غرر . واذن عقد الغرر هو :

« ما كان فيه خطر على أحد الطرفين ، وكان خطـــرا محتملا راجحا بحسب العادة ومجريات العرف . فمدار الحل هو : انتفاء الخطر والضرر أو قلة احتماله ، ومدار الحرمة تأكدة أو احتماله على رجحان . والضرر المحرم هو : الذى من شأنه أن يصيب أحد المتعاقدين بخيبة أمل مفجعة ، فيما تعاقد عليه ، أو يصيبه فى قوام معيشته الذى لاغناء عنه » .

وحول طبيعة عقد التأمين يقول الدكتور البهى : أنه مركب من عقدين : عقد تكافل جماعى بين المستأمنين فى مواجهة الكوارث ، وعقد مضاربة بين شركة التأمين كطرف آخر . فشركة التأمين ليست الا وكيلة عن طرفى عقد التكافل ، أو مفوضة منها فى تنفيذه ، بتحصيل الأقساط واستثمار الاموال المحصلة وتسوية التعويضات ، ولها نظير عملها نصيب من المـــال ، وهـــو

وأن لم يكن متفقا عليه بالرقم فهو متفق عليه تحت العرف ، تبعا لقيمة النشاط فى الاستثمار .

*** ويتضح من كل ذلك انه لا محظور فى شىء من أنواع التأمين . فهو يقوم على التكافل والتعاون ، وعلى المضاربة والاسترباح ، وعلى سد حاجة الضعيف ، وعلى دفع الملمات وعلى افساح مجال العمل للقادرين عليه .. أيكون ذلك حراما فى مجتمع لم يعد يعرف فيه الجار جاره ، ولم يعد يحس قوية بضعيفه .. أيكون ذلك حراما فى مجتمع أصبحت فيه الآلة ذات شأن ، تبطش بالانسان فى عنف ، وعلى غير موعد ، وتيتم الاسرة على عجل ، وفى غير رحمة ، وتذهب بالملايين من المال الى غير رجعة ؟**

ان تطور الحياة يتطلب حل مشاكلها وحل المشاكل المتجددة فى تحديد النظرة والمحافظة على الهدف .

---

* — للأستاذ الامام محمد عبده فتوى خاصة أصدرها منذ ٧٧ عاما بجواز التأمين مع الشركات وهى فتوى اذ يتخذها المؤيدون للتأمين سندا وحجة للتأمين .

فقد وجه المستر هور رسل مدير شركة ميونوال ليف الامريكية سؤالا الى دار الافتاء المصرية فى رجل يريد أن يتعاقد مع جماعة (شركة) مثلا ، على أن يدفع لهم مالا من ماله الخاص على أقساط معينة ليعملوا فيها شرعا ، ويجوز لذلك الرجل بعد انتهاء الاقساط ، والعمل فى المال وحصول الربح ، مع ما خصة من الربح وكذا يجوز لمن يوجد بعد موته ، من ورثته أو من له ولاية التصرف فى ماله بعد موته أن يأخذ ما يكون له من المال ، مع ما أنتجه الربح والله أعلم .

والسؤال هنا يصف عقد التأمين المختلط مع الاشتراك فى الارباح . والمبلغ المذكور فى السؤال هو مبلغ التأمين ويضاف الى هذا المبلغ الارباح التى استحقت وهو ما يعرف فى التأمين بنظام « البونص » . مجموع العائد « البونص » الذى أعلنته الشركة من بدء التعاقد حتى تاريخ الوفاة .

حـركـة التأمين التعـاونى
تطورها وأنشطتهـا

THE COOPERATIVE INSURANCE MOVEMENT
ITS DEVELOPMENT AND ACTIVITIES

بقلم : الاستاذ كيفل هـــو لـــر

رغم أن الهدف من هذا البحث هو استعراض حركة التأمين التعاونى وبيان تطورها والأنشطة التى تمارها فاننى أود أن اؤكد أن التعاونيات من الأنواع المختلفة قد أصبحت فى العديد من البلاد مسئولة عن القيام بدور هام فى اطار عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية بصورة عامة . وكما قـــد تعلمـــون فقـــد صـــدر عن الأمم المتحدة قرار يحث الدول الأعضاء علـــى على التأمين التعاونى لا تقتصر اهميته على انه يتفق مع تنمية اسواق التأمين المحلية فحسب بل أن له دورا خاصا فى عملية التنمية فى الـــلاد بصفة عـــامة .

نطـــاق التامين التعـــاونى :

تعمل جمعيات التأمين التعاونى حاليا فى البلاد المتقدمة وكذلك فى البلاد النامية فى جميع انحاء العالم . والبعض من هذه الجمعيات صغيرة فى حجمها ويعمل بها عدد قليل من الافراد . بينما البعض الآخر مثـــل التعـــاونيات الامريكية والبريطانية واليابانية يجاوز عدد العاملين بكل منها عشرة آلاف شخص . وعلى الجملة فان اكثر من ستين الفا متفرغون للعمل فى صناعة التأمين التعاونى .

الاتحـــاد الدولى للتأمين التعاونى (I. C. I. E.) :

يبلغ عدد أعضاء الاتحاد الدولى للتأمين التعاونى ٨٣ جمعية / مجموعة تنتمى الى ٣١ بلدا ويبلغ اجمالى الدخل من صافى الأقساط ١٠ بليون جنيه مصرى .

---

* نرجو التكرم بالرجوع الى محاضره الاستاذ كيفل هولر KIFLL HOLLER القاها فى ندوة التأمين التعاونى السابق الاشارة الية ،،،

والاتحاد الدولى للتأمين التعاونى الذى كان يعرف حتى سنة ١٩٧٢ باسم لجنة التأمين المنبثقة عن الحلف التعاونى الدولى يعتبر بمثابة رابطة اختياريــه على مستوى العالم تضم جمعيات مستقلة للتأمين التعاونى . وقد تم انشاءه فى سنة ١٩٢٢ لدعم اواصر التعاون الدولى بين التعاونيات التأمينية فى البلاد المختلفة فى جميع انحاء العالم .

وينتمى الاتحاد الدولى للتأمين التعاونى الى الحلف التعاونى الدولى الدولى وهو بدوره اتحاد عالمى لجميع انواع المنظمات التعاونية انشىء فى سنة ١٨٩٥ بهدف دعـــم التعاون فى جميع انحاء العالم .

وتتمثل اهـــداف الاتحاد الدولى للتأمين التعاونى فيما يلى : —

(أ) المشاركة فى عمليات الفحص .

(ب) وضـع برامج العمل المشـــترك .

(ج) تبادل المعلومات والافـــراد .

(د) اقامة العلاقات التعاونية الدولية فى مجالات التأمين واعادة التأمين .

ويتم انجاز مهام الاتحاد الدولى للتأمين التعاونى عن طريق لجنته التنفيذية واللجان الفرعية وشركة عالمية قابضه هى شركة
ALL NATIONS INC.
غير اننى سأقصر حديثى اليوم على لجنتين فقط من اللجـــان الفرعية هما :— « مكتب تنمية التأمين والمكتب الدولى لاعادة التأمين التعاونى » .

مكتب تنمية التأمين :

تم انشاء مكتب تنمية التأمين فى سنة ١٩٦٣ لكى يعاون الاتحاد الدولى للتأمين التعاونى فى الاشراف على برنامج مساعدات يهدف الى دعم التأمين التعاونى وخاصة فى بلدان افريقيا وآسيا وامريكا اللاتينية . ويمكن تحديد اعمال هذا المكتب على النحو التالى : —

١ — اجراء دراسات عن الجدوى الاقتصادية لمشروعات التأمين التعاونى وتقديم المشورة للحركات التعاونية فيما يتعلق بعمليات التأمين التعـــاونى .

٢ — اتاحة العون للتعاونيات التأمينية الجديدة من خلال : — التوجية وتقديم الخبراء الذين يعملون فى الفترات الأولى لانشائها وتقديم

الضمانات لاقتراض راس المـــال . ويتم فى هذا المجال ايضا تطوير التعاون مع وكالات المساعدات الثنائية والمتعددة الأطراف .

٣ ــ ممارسة التدريب عن طريق الحلقات الدراسية والمنح الدراسية الفردية واعداد الترتيبات الخاصة بقبول المتدربين فى الشركات الاعضـــاء بالاتحـــاد .

٤ ــ نشر المواد الاعلامية عن التأمين بما يناسب التعاونيات فى البلاد الناميـــة .

انواع المساعدات المتاحة حاليا :

لقد ذهبت معظم مساعدات مكتب تنمية التأمين الى البلاد النامية ، واودان اناقش الآن نوع تلك المساعدات .

يواجه معظم المؤمنين التعاونيين فى البلاد النامية صعوبات كبيرة ، شأنهم فى ذلك شأن العديد من المشروعات الوطنية سواء كانت تعاونية او خاصة . واذا اريد لهم أن يدركوا مدى قوتهم الكامنة فلا بد من معاونتهم للتغلب على العقبات العديدة المتواطنة فى البلاد النامية ، وتشمل هذه العقبات النقص فى راس المـــال والمهارات والخبرات والدعم التشريعى بالاضافة الى المنافسة العنيفة من جانب شركات اجنبية ومحلية قـــوية .

نصيحة مبدئيـــة :

جرت العادة على أن يجىء طلب العون الفنى لانشاء التعاونيات التأمينيـــة أو توســـيع نطاقها من الجمعيات التعاونية فى البلد المعنى وفق العادة توجه هذه الطلبات الى مكتب تنمية التأمين الذى يركز اولا على الحصول على المعلومات الاساسية للموضوع .

ويستخدم المكتب لذلك نموذج استقصاء عن « الحاجة الـــى التعاون التامينى وامكانيات قيامة » . حيث يرسله للمنظمة الطالبة لكى تقوم باستكمال بياناته . وعندما يبدو أن الاحتمالات مواتيه لقيام جمعية تعاونية تأمينيه يتم تعيين خبير وفريق من الخبراء عن طـــريق المكتب ويتم ارسالهم القيام بمناقشات استكشافيه مع المسئولين التعاونيين الحكوميين . ويتبع هذا عادة دراسة دقيقة عن جدوى المشروع . واذا كانت النتيجة بالايجاب فان

الدراسة سوف تتضمن توصيات محدده باعمال اخرى يقوم بها صاحب الطلب والحركة التعاونية على المستوى القومى .

الخبراء :

يتمثل النوع النموذجى للمعونات التى تم تقديمها فى ارسال الخبراء الى البلد المعنى لتقديم المشورة الفنية بخصوص موضوعات معينة متعلقة بعملية التأمين . وقد ثبتت اهمية هذه المشورة الفنيه بصفة خاصة فى مجال كالتأمين يتطلب خبره متخصصة جدا ومعرفة . وفى غالب الاحيان يقوم المكتب باختيار الخبراء من التعاونيات التأمينية فى البلاد المتقدمة . وقد تكون الزيارات التى يقوم بها هؤلاء الخبراء لمدد طويلة (من سنة الى ثلاث سنوات) او قصيرة (اسابيع او شهور) . ويلاحظ ان خبراء المدد الطويلة يكلفون الكثير كما ان اختيارهم اكثر صعوبة .

ومن جهة اخرى فان قيمة الزيارات قصيرة الأجل تكون محدودة احيانا نظرا لضيق الوقت بالنسبة للخبير مما يحول دون قيامه بفحص الخلفية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للموقف المحلى . ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للنصيحة العملية المطلوبة منه بالاضافة الى ذلك فان مجموعة من الزيارات القصيرة التى يقوم بها خبراء مختلفون تسفر عن التعقيد وازدواج الجهود بدون داع . وعندما يتم الاعداد للزيارات القصيرة بواسطة مستشار اقليمى او جمعية تعاونية للتأمين تقوم بتقديم العون المستمر فان المشاكل السابق ذكرها تقل الى مدى بعيد .

وأود ان احدثكم عن تجاربنا فى هذا الصدد .

الدعم الفنى المستمر :

يتزايد ادراك الحاجة الى تزويد جمعيات التأمين التعاونية الجديدة بالمشورة والمساعدة المستمرة لفترة طويلة . ومن وسائل تحقيق ذلك الاحتفاظ بروابط مستمرة بين جمعية التأمين التعاونى الجديدة فى بلد نام والجمعية الراسخة فى بلد آخر ويستمر الاتصال من خلال استقبال المتدربين فى البلد المضيف وايفاد الخبراء وتبادل المراسلات بشأن المشاكل الجارية . وكان من امثلة هذه الرابطة العون الفنى الذى ظلت جمعية التأمين التعاونى فى مانشستر بالمملكة المتحدة تقدمه الى جمعية التأمين التعاونى فى ماليزيا

لعدة سنوات . وشمل ذلك الخدمات الاكتوارية واعارتها أحد العاملين
* بها ليصبح اول مدير عـــام لها ومن الامور الشيقة ان نلاحظ ان المـــاليزيــــة التى بلغت درجة متقدمة من التطوير تقوم الآن باعطاء العون الفنى للبلاد الاخرى بالمنطقة كما يتمثل هذا النوع من العون الفنى على اساس اقليمى فى آسيا فى العون الذى تتلقاه تعاونيات التأمين من جانب جمعية ZENKYOREN اليابانية وهى احـــدى اعضاء الاتحاد الدولى للتأمين التعـــاونى .

ومن الوسائل الاخرى لدعم تعاونيات التأمين الناشئة تعيين مستشار تأمين تعاونى لمدة طويلة تكون مهمته تقديم المشورة لمنظمات التأمين التعاونى فى البـــلاد المختلفة بالمنطقة التى يوجد بها . وهناك مثالان حتى الآن على ذلك : مستشار يتخذ من تانزانيا مقرا له (بالمكتب الاقليمى للتحالف التعاونى الدولى فى موشى) ويختص بشرق وبوسط افريقيا والثانى فى بوليفيا ويختص بأمريكا اللاتينية . وتشمل مسئوليات هؤلاء المستشارين القيام بزيارات منتظمة لمنظمات التأمين التعاونى فى المنطقة للمعاونة فى حل المشاكل الفنية والتنظيمية والادارية والتسويقية وتلك المتعلقة بالتدريب وتقديم المشورة بخصوص استنباط انواع جديدة من وثائق التأمين والمساعدة فى الحصول على تغطيات اعادة التأمين وتقديم المشورة فيما يتعلق بالمسائل القانونية والمـــالية وتنظيم زيارات قصيرة للخبراء عندما تستدعى الحاجة ذلك .

وفى هذا الخصوص وعملا على زيادة التوضيح فقد يهم الســـــادة المستمعين ان يعرفوا ان اول مستشار لشرق ووسط أفريقيا كان من الشركة التى انتمى اليها ومنذ عودته فى سنة ١٩٧٧ بعد أن أمضى فى منصبه قرابة عامين استمرت علاقتنا الوثيقة بمنظمات التأمين التعاونى فى المنطقة عن طريق المراسلات واستقبال المتدربين فى زيارات مقصيرة ... الخ . ومع ذلك فان اكثر الامور ايجابية هو أن مكتب تنمية التأمين قد عين احد العاملين فى منظمات التأمين التعاونى فى المنطقة خلفا له .

التـــدريب :

يعتبر تدريب الافراد القادمين من البلاد النامية احد المهام الرئيسية الاخرى لمكتب تنمية التأمين ومن وقت لآخر تستقبل الجمعيات الأعضاء فى الاتحاد الدولى والموجودة فى البلاد الاكثر تقدما بعض العاملين فى المنظمات

* سنورد هذه التجربة لاهميتها فيما بعد .

التأمينية التعاونية فى البلاد النامية للتدريب لفترات تتراوح بين شهر واحد وسنتين . ويتم تحمل النفقات بواسطة الجمعية العضو فى البلد النامى و/او الجمعية المضيفة و /او وكالة مساعدات . وقد قام مكتب تنمية التأمين مؤخرا بانشاء صندوق صغير للمنح الدراسية لدعم الأنشطة التى من هذا النوع . وقد تم تمويل الصندوق من تبرعات الاعضاء فى الاتحاد الدولى .

كما قام المكتب بتنظيم عدد من الحلقات الدراسية التدريبية والندوات لفحص المشاكل العامة التى تواجه منظمات التأمين التعاونى الجديدة . ويتم فى هذه الحلقات الدراسية والندوات التقاء المسئولين فى المنظمات الجديدة والهيئات المشرفة عليها مع خبراء متخصصين يتم اختيارهم لاجراء دراسات ومناقشات مكثفة تستمر عدة أيام .

المطبوعات :

يشمل نشاط مكتب تنمية التأمين فى مجال المطبوعات اعداد ونشر المواد التعليمية والدراسات الخاصة بنواح معينة فى التأمين والمقالات التى يكتبها الخبراء وتجميع البيانات ذات العلاقة من جمعيات التأمين التعاونى والدراسات الخاصة والاجراءات المتعلقة بالندوات والحلقات الدراسية .

العون المالى :

تم تمويل الجانب الاكبر من برامج العون الفنى الخاصة بمكتب التأمين بواسطة الجمعيات الاعضاء فى الاتحاد الدولى للتأمين التعاونى . فقد ساهمت هذه الجمعيات بتقديم خدمات السكرتارية والموافقة على اشتراك العاملين بها فى مهام دراسية قصيرة الامد وتحمل نفقات استقبال المتدربين وايفاد اعضاء الادارة الى اجتماعات المكتب وتمويل الاشتراك فى المؤتمرات والندوات الدولية الاخرى .

وقد اهتمت ALL NATIONS INC. وهى احدى الهيئات التابعة للاتحاد الدولى للتأمين والتى تعمل فى تعاون وثيق مع مكتب تنمية التأمين اهتمت بالمعاونة فى مجال اتاحة رؤوس الأموال التى تحتاج اليها تعاونيات التأمين المنشأة حديثا . وهى لا تقوم بذلك عن طريق اعطاء قروض مباشرة ولكن عن طريق تقديم تعهد للدائنيين بأن تقوم بسداد الدين كاملا فى حالة

عجز المدين عن السداد . ويزيد هذا من سهولة الحصول على القروض ويجعل شروطها افضل . وتبلغ قيمة اسهم راس مال الشركة المذكورة ٣٠٠ الف دولار امريكى اكتتبت فيها الجمعيات الاعضاء فى الاتحاد الدولى وفقا لنسب دخلها من الاقســـاط .

ونظرا للصعوبات التى تواجه بعض المقترضين فى البلاد النامية لتحقيق الشروط التى تطلبها الشركة قبل ان تعطى تعهدها بسداد القرض فقـــد قرر الاتحاد الدولى للتأمين التعاونى فى مؤتمر سنة ١٩٧٢ بشأن صندوق خطر RISKFUND يمكن استخدامه فى حالات خاصة . وقد تم فى بعض السنوات الاتصال بوكالات عــون حكومية للحصول على مساعدات مالية وسبق لكندا ودول الشمال والولايات المتحدة ان قدمت المعونات . وعلى سبيل المثال فان تكاليف مستشارنا الاقليمى الحالى لشرق ووسط افريقيا يتم بواسطة منحة من مكتب تنمية التأمين والشركة التى انتمى اليهـــا و NORAD وهى وكالة المعونة التابعـــة للحكومة النرويجية .

واود فى هذا الخصوص ان الفت انتباهكم الى الاجتماع الذى عقدته فى جنيف فى ديسمبر ١٩٧٧ لجنة الخدمات غير المنظورة والتمويل فيمـــا يتعلق بالتجـــارة .

وقد تم فى هذا الاجتماع اتخاذ قرارا يؤيد تنمية التأمين التعاونى وقـــد بنى هذا القرار على تقرير عن التأمين التعاونى اعدة الاتحاد الدولى للتأمين التعاونى ويمكن لمـــن يريد المزيد من التفاصيل فى هذا الصدد ان يرجع اليه .

المكتب الدولى لاعادة التأمين التعاونى :

اعـــادة التـــأمين :

اما اللجنة الفرعية الأخرى للاتحاد الدولى للتأمين التعاونى وهى المعروفة باسم المكتب الدولى لاعادة التأمين التعاونى ، فتعاون جمعيات التأمين التعاونى فى توزيع اعمال اعادة التأمين الخاصة بهم بين الجمعيات الاعضاء فى الاتحاد . وهكذا فان الجمعيات الاصغر والاحدث تستفيد بخبرات الاعضاء الاكثر خبره فى مجال الاكتتاب . وبالاضافة الى تشجيع تبادل عمليات اعادة التأمين بين منظمات التأمين التعاونى فان هذا المكتب يقوم

ايضا بمساعدة جمعيات التامين التعاونى المنشأة حديثا بتزويدها بالمشورة الفنية والمعلومات الاساسية التى تكون لها اهمية ضخمة فى سنواتها الاولى .

وقد تم انشاء هذا المكتب فى ١٩٤٩ لتحقيق الاهداف التالية : ـ

١ ـ تشجيع التعاون والتفاهم بين جمعيات التأمين التعاونى فيما يتعلق بموضوعات اعادة التأمين .

٢ ـ تشجيع جمعيات التأمين التعاونى على اسناد اكبر قدر ممكن من عمليات اعادة التأمين الخاصة بها الى جمعيات التأمين التعاونى الاخرى .

٣ ـ المعاونة فى توفير اعادة التامين لجمعيات التأمين التعاونى الجديدة وقد بلغت اقساط اعادة التامين التى تم تبادلها عام ١٩٧٨ حوالى اكثر من ٣٥ مليون جنيه مصرى موزعة على ٥٤٠ عقدا ساريا .

كيف تبدأ جمعية تعاونية للتامين ؟

سأخصص الجزء الاخير لبيان كيفية البدء وانشاء جمعية للتأمين التعاونى . والجدير بالذكر ان التأمين التعاونى قد رسخت اقدامه فى العديد من الدول المتقدمة اقتصاديا ، وقد أحرز فى السنوات الاخيرة تقدما سريعا فى بعض البلاد النامية . والخبرة التى يتم اكتسابها بهذه الطريقة يمكن أن تكون ذات قيمة ضخمة لاولئك الذين يهتمون باستخدام برامج التامين التعاونى فى البلاد الأخرى او ينوتون الى دعم تعاونيات التأمين القائمة حاليا واود فى هذا الصدد أن أشير الى بعض الخطوات العامة .

البداية المتواضعة :

قبل كل شىء ابدا بداية متواضعة . فان هذا سوف يسمح بالتجميع التدريجى للخبرة والمعرفة الفنية . لاتبدا العمليات الا بعد تخطيطا واقعى ودقيق وبعد اعدادات كامله تشمل تدريب اهم العاملين وبعد حملات تعليمية تهدف الى غرس الوعى التامينى فى السوق . لا تحاول فى عدد كبير من انواع التأمين فى البداية ، ابدا بتغطية او تغطيتين من تلك التى تعتبر أبسط وآمن نسبيا مثل تأمين الحياة الجماعى .

اذا كان الحجم الحالى من الاحتياجات التامينية محدودا جدا او كانت هناك عقبات لا يمكن تخطيها فى الوقت الحاضر بالنسبة لجمع راس المال ومواجهة المتطلبات القانونية او تعيين الموظفين المناسبين فى جميع هذه الاحوال قد لا يكون من الممكن انشاء جمعية للتأمين التعاونى فى الحال .

يجب حينئذ التفكير فى وكالة تأمين AGENCY وفى العادة يكون موضع هذه الوكالة فى داخل منظمة تعاونية مركزية . ويجب أن تتم جميع وثائق التعاونيات الحالية والمستقبلة عن طريق هاه الوكالة . فان تطبيق المركزية فى هذه الحالة يمكن ان يؤدى الى خفض التكاليف وتحسين الانتاج . والعمولات التى يتم الحصول عليها فى هذه الاعمال يمكن بعد استنزال النفقات ان تكون بمثابة نواة لراس المال المطلوبه لجمعية تأمين تعاونية . والخبرة المكتسبة نتيجة لادارة وكالة تامينية من قبول الاقساط ودفع التعويضات واعداد الاحصائيات ستكون ايضا ذات فائدة كبيرة فيما يتعلق بتشغيل جمعية التأمين التعاونى فى وقت لاحق .

روابط مع الحركة التعاونية :

عليك منذ البداية ان تحاول اقامة روابط عمل فعالة مع جميع قطاعات النشاط التعاونى فى البلد .

ومن الخطوات الهامة كسب تعاطف الجماعات المشتركة فى الجمعية بالعمل على تمثيلها فى الهيكل البرلمانى لجمعية التامين التعاونى . ومن الخطوات الاخرى الهامة أن نفيد الى اقصى حد ممكن من شبكة التعاونيات سواء على النطاق القومى او الاقليمى وذلك من اجل : —

— خفض تكاليف التسويق وتحصيل الاقساط .

— تبسيط الادارة .

— الافادة على احسن وجه من المهارات المتاحة

— التعاون فى مجال الانشطة التعليمية والتدريبية تدريس مبادىء التعاونيات للعاملين الجدد فى جمعيه التدريب التعاونى .

خدمة حملة الوثائق :

تعتبر خدمة حملة الوثائق من المهام الرئيسية بالنسبة لجمعية التأمين التعاونى ولذلك يتعيين عليك ان تعزز صلتك بحملة الوثائق وان تخدمهم بـان :

- تقدم لهم أكبر قدر ممكن من المعلومات التامينية المحددة بلغة بسيطة واضحة كلما أمكن .
- تتم تسوية التعويضات بسرعة .
- انشاء هيئات استشارية كقنوات اتصال مع حملة الوثائق فيما يتعلق بالعديد من نواحى عمليات الشركة بما فى ذلك تصميم الوثيقة وتسوية التعويض .

منع الخسارة :

يعتبر منع الخسارة ناحية اخرى من النواحى الهامة فى عملية التامين طبق اجراءات منع الخسارة والمحافظة على الصحة وبالك تمنع الخسائر و/او تمس عدد التعويضات وتشمل هذه الاجراءات العديد من الا[illegible] التى تهدف الى تقليل عدد مرات حدوث الامراض الشخصية والـ[illegible] والوفاه وحماية العمل وممتلكات الجمعيات التعاونية والاعضاء التعاونيين .

سياسة الاستثمار :

تستحق السياسة الاستثمارية ان تحظى بعناية شديدة . اتبـع سياسة استثمارية رشيدة تهدف الى تحقيق الامان وعائد معقول لحملة الوثائق وبما يتفق مع هذه الاهداف فانه يجب استثمار نسبة معقولة من اموال التامين المتاحة لدعم الهياكل الاساسية INFRA STRUCTURE [illegible] ويؤدى ذلك الى افادة الأعضاء من حملة الوثائق وزيادة السوق [illegible] للتامين التعاونى .

التشريع التامينى والاشراف :

[illegible]ل التشريعات التامينية وترتيبات الاشراف والرقابة ايضا عناصر هامة . استخدم نفوذ انظمات التعاونية والمسئولين فى الحركة التعاونية لاقناع الحكومة بالحاجة الى تشريع تامينى ملائم واشراف كاف [illegible]

سوق تسودها المنافسة الشريفة بالنسبة للمؤمنيين التعاونيين ، وفى نفس الوقت تساعد على إزالة القيود غير الضرورية التى تلحق الضرر بالمؤمنيين التعـاونيين .

اعـادة التـامين :

ينبغى دائما تحقيق افادة كاملة من قدرات اعادة التأمين المحلية قبل البحث عن تغطية اعادة التأمين بالخارج وذلك لكى تدعم سوق التاميـن الوطنية وللمحافظة على النقد الأجنبى .

ومن الطبيعى أن هذه الخطوط العامة يجب أن تكملها خطة عمل اكثر تفصيلا فى كل حالة بذاتها . ويجب وضع مثل هذه الخطة بعد مناقشات مبدئية وملء بيانات نموذج الاستقصاء الخاص بمكتب تنمية التامين والقيام بزيارات تقصى حقائق واعداد دراسة شاملة عن الجدوى القتصادية للمشروع .

لجنـة البحوث :*

ونحن نعيش فى عالم متغير ومشكلتنا هى أن نكيف أنفسنا وان نكيف مشروعاتنا وان نكيف مفاهيمنا لتتفق مع الأحوال الاجتماعية الجديدة اليوم . ومع ذلك فانه يجب علينا ان نحاول التنبؤ بما سيكون عليه المجتمع غدا ، اذا أردنا أن يكون لنا دور فى هذا الاقتصاد الاجتماعى الجديد وربما العالم السياسى الجديد .

وقد أنشأ الاتحاد الدولى للتأمين التعاونى فى سنة ١٩٧٧ لجنة للبحوث ومهمتها هى :

« بحث الانشـطة المستقبلة للاتحـاد »

ومن السابق لاوانه فى هذه المرحلة أن نتحدث عما سيسفر عنه البحث ومع ذلك فان الشيء الواضح هو ان الميول المشتركة نحو التنمية التى نستطيع أن نتنبأ بها سوف تؤثر فى أعمال الاتحاد . وسوف يكون فى الامكان أن نقول المـزيد عن اتجاهات هذه الميـول عندما يتم تقديم تقريرنا فى المؤتمر القادم للاتحاد .

---

* يهمنا أن نشير الى أن الاستاذ كيفل هولر عين رئيسا لهذه اللجنة .

دور وخبرة مستشار التامين التعاوني

A COOPERATIVE INSURANCE ADVISER : HIS ROLE AND EXPERIENCE

خبرة تطبيقية من بعض بلاد شرق ووسط افريقيا

بقلم الاستاذ : آلف وانج

مقدمة :

ارى من الضرورى وانا بصدد اعطاء نبذة عن الخبرات التى اكتسبتها من خلال عملى كمستشار تأمين تعاونى فى وسط وشرق افريقيا ، أن أعطى القارىء بعض المعلومات عن اعمال الاتحاد الدولى للتأمين التعاونى فى مجال الخبرات التى يقدمها للتعاونيات التأمينية .

التأمين والتنمية :

تعتبر كثير من البلاة النامية الجمعيات التعاونية على مختلف انواعها عاملا هاما فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة ، والتأمين يكون جزء هام من النشاط التعاونى وانه لمن المحقق أن النمو السريع والمؤكد . سواء فى قطاع الصناعة او الزراعة او التجارة . لا يمكن ادراكه بلا تدعيم من جانب صناعة تامين واعادة تامين قوية ومباشرة .

الا انه اليوم — تسود شركات التامين الأجنبية سوق التأمين فى عديد من البلاد البلاد النامية وعادة ما تختار هذه الشركات الأخطار التى تؤمن عليها كما ان ان هذه الشركات كثيرا ما تجند نفسها لخدمة الاهالى الاكثر ثراءا فى البلاد النامية والنتيجة أن قطاع كبير من الاهالى يترك تماما بلا أى غطاء تأمينى بجانب أن هذه الشركات عادة ما تقوم بتحويل ارباحها خارج البلاد بدلا من استثمارها بالداخل .

---

* محاضرة القاها مستر آلف وانج — Mr. ALF WANG
سكرتير عام مجموعة سامفريك للتأمين التعاونى بالنرويظ فى ندوة التأمين التعاونى السابق الاشارة اليهـا .

التأمين التعاوني

يهدف التأمين التعاوني الى تنمية قدرات نمو اسواق التأمين واعادة التأمين المحلية فى البلاد النامية هذا ويمكن من خلال هيئة تأمين تعاونى وطنيـــة تحقيق ما يلى :

١ ــ بناء هيكل نظام تأمين يقوم على مبادىء الديمقراطية ، وليس على نظرية الربح من اجل اثراء اشخاص او هيئات ذات طابع راسمالى .

٢ ــ تطوير التغطيات التأمينية بما يتناسب مع احتياجات المواطنين ، وهذا يعنى من ناحية ان يلبى التامين حاجات الحركة التعاونية ، ومن ناحية يستطيع اعضاء التعاونيات ومجموعة كبيرة من السكان الحصول على غطاء تأمينى بسعر مناسب .

٣ ــ تقوية وتنمية النشاط التعاونى برمته ، حيث ان رؤوس الأموال المجتمعة داخل صندوق هيئة التأمين التعاوني تبقى داخل القطر ويمكن توجيهها للاستثمار اللازم لتنمية القطر .

والتأمين التعاونى له القدرة وبتكاليف معقولة ــ ان ينفذ الى السوق المحليـــة وان يصل الى الاكثرية العظمى من المنتجين الوطنيين سواء فى المناطق الريفية او الحضرية ــ ذلك انه يستطيع الوصول من خلال حركات تعاونية متنوعة بواسطة الانتشار الى الجمهور فضلا عن استجابته لنمو الحركات التعاونية وحاجاتها المتغيرة .

والتأمين التعاونى يقدم الضرورى من أسس الضمان الاقتصادى للنشاطات الزراعية والصناعية والتجارية ، بأن يجعل فى متناول يد الرجل العادى نظام المشاركة فى الاخطار ، وتقليل الاخطار من خلال اجراءات منع الخســـارة . وبصفة عامة حماية مصادر الدخل ورأس المـــال

مساعدة التأمين التعاونى للبلاد النامية :

تقدم الحركة التعاونية اليوم ــ خاصة التعاونيات الاستهلاكية ــ مساعدات فنيه واقتصادية لرفع مستوى النشاط التعاونى فى البلاد النامية والمتقــدمة على الســـواء .

ويتم هذا العمل اساسا عن طريق الحلف الدولى التعاونى . وفيما يتعلق بالمساعداة الفنية فى مجال التأمين فيتم ذلك عن طريق مكتب تنمية التامين I. D. B. وهو لجنة فرعية من الاتحاد الدولى للتأمين التعاونى .

مبادىء مكتب تنمية التـأمين :

يطبق مكتب تنمية التامين المبادىء الآتية فى ممارسة نشاطه :

١ ــ يعمل المكتب فى اطار الحلف الدولى التعاونى ــ متبنيا ذات المبادىء التى يطبقها الحلف والتى تهدف الى رفع مستوى النشاط التعاونى فى كل الاقطـار .

٢ ــ المكتب هو منظمة تعمل على اساس عدم الربحية .

٣ ــ يعتقد المكتب فى ضرورة بلوغ وتحقيق راس مال وطنى كبير فى النامية . وكخطوة هامة فى هذا السـبيل تكوين هيئات وطنية للتـأمين التعـاونى .

٤ ــ يرى المكتب ان التأمين التعاونى نظام تمكين مجموعات كبيرة من السكان من الحصول على غطاء تأمينى .

٥ ــ يفرض المكتب مبدأ « نساعدك لتساعد نفسك » بلا اى تدخل فى نشاط المؤسسة التى يتم مساعدتها .

٦ ــ يساعد المكتب الحركات التعاونية على تطوير نظام تأمين تعاونى يحقق احتياجات واهداف هذه الحركات .

٧ ــ يساند المكتب الفكرة القائلة بأن النشاط التامينى يجب أن يكون مملوكا للمؤمنين انفسهم وهم الذين يريدون تنظيماته فى كل بلد على حده .يعمل المكتب جاهدا لتحقيق هذا الهدف .

مستشار التامين التعاونى — بالحلف الدولى للتعاون — المكتب الاقليمى لوسط وشرق افريقيا : —

يوجد الحلف الدولى للتأمين منذ اكثر من ١٠ سنوات — مكتب اقليمى فى موشيه بتنزانيا .

يساعد هذا المكتب الحركات التعاونية فى وسط وشرق افريقيا ، وقد امتد النشاط فى السنوات الاخيرة بتقديم المساعدات لهذه الحركات فى بوتسوانا ، موريشيوس ، سوازيلاند وليسوزو .

وقد تمثلت مساعدات المكتب لهذه البلاد قبل انشاء المركز — فى تقديم الاستشارات من خلال الزيارات قصيرة الامد والمراسلات .

وبزيادة نشاط التأمين التعاونى فى هذه المنطقة وجد المكتب ان هذه الوسائل غير كافية وبناء على ذلك وتلبية لرغبات حركات التأمين التعاونى فى هذه المنطقة عين المكتب عام ١٩٧٥ مستشارا اقليميا للتأمين التعاونى ملحق بالمكتب الاقليمى فى تنزانيا .

مهام الوظيفة :

كانت أعمالى كمستشار للتأمين التعاونى هى :

— مساعدة المنظمات التعاونية فى تقدير ومواجهة احتياجاتهم التأمينية على وجه افضل .

— مساعدة وتقديم المشورة لمنظمات التعاون الرئيسية — التى تضم اقسام أو هيئات تأمين — فى المسائل الادارية والتنظيمية .

— القيام بتخطيط وتدريب العاملين بهيئة التأمين التعاونى .

— المساعدة فى انشاء توكيلات واقسام تامين تعاونى .

عين المكتب الاستاذ آلف وانط فى هذه الوظيفة ابهارة ..:

— المساعدة فى التخطيط والتجهيز لمجتمع تأمين تعاونى .

— عقد اجتماعات اعلامية عن التأمين مع المجموعات التعاونية ، واعداد كتيبات ومواد للتدريب على التأمين التعاونى .

التامين والحركة التعاونية فى وسط وشرق افريقيا :

تحيط الحركة التعاونية فى وسط وشرق افريقيا الاتجاه التأمينى باهتمام متزايد ، ففى نوفمبر ١٩٧٥ ، اسست وكالات تامين داخل المنظمات التعاونية الرئيسية فى كينيا ، وتنزانيا واوغندا . واليوم اسست زامبيا مصلحة للتأمين التعاونى فى نطاق حركتها التعاونية ، وقد اخذت كينيا القدوة فحولت وكالة التأمين التعاونى لديها الى مؤسسة وطنية للتامين التعاونى ، واوغندا بصدد ان تفعل نفس الشىء . أما جزرموريشوس وبوتسيوانا فسينشأ فيها قريبا وكالات للتأمين التعاونى .

والاتجاه حاليا ان تتم اعمال التأمين الخاصة بالحركات التعاونية من خلال وكالات التأمين . هذه الوكالات تعمل كممثل لشركات التأمين الخاصة المسلحة فى الدولة . ونود أن نلفت النظر ان التأمين مؤمم فى تنزانيا وزامبيا ، هذا والعمولات المتحصل عليها نظير عمل الوكالة . وبعد تنزيل المصاريف تشكل دخلا هاما للحركات التعاونية فى هذه البلاد .

ومن خلال الوكالة تحقق الحركة التعاونية عديدا من الاهداف منها :

— ان ممتلكات الحركة التعاونية مؤمن عليها ، ففى حالة حدوث اضرار من اى نوع فهى مغطاة ضد اى خسارة والا ترتب على الخسارة انهيار الحركات التعاونية .

— ان وكالة التامين تقدم النصح والارشاد فى المسائل التامينية وتناقش التغطيات التأمينية ومن ثم يمكن ان تحصل على اسعار مناسبة .

— ان الوكالة تكتسب خبرات علمية فى مجالات التأمين ، الادارة ، تسوية التعويضات ، وسائل منع الخسائر — كما تجمع بيانات احصائية ضرورية وهامة فى حالة انشاء هيئة منفصلة ومستقلة للتأمين التعاونى .

ـ اخيرا وليس بآخر فالشيء الاكثر اهمية هو ان دخل وكالة التامين تستخدم فى تأسيس وتنمية مشروعات اخرى تعاونية .

ونتبين الاهمية الاقتصادية لهذه الوكالات لتنمية الحركة التعاونية فى تنزانيا وكينيا اذا علمنا ان العمولات التى تلقتها وكالة التأمين تشـكل المصـدر الاكثر اهمية لدخل الهيئات التعاونية ففى تنزانيا شكل هذا الدخل مبلغ ١٠٠ر٠٠٠ دولار امريكى عام ١٩٧٧ على الاساس السنوى . قد لا يعتبر هذا الرقم ضخما فى حد ذاته ولكن بقياسة بالمتوسط السنوى لاجر العامل فى تنزانيا وهو ٦٠٠ دولار ، لا شك انه رقم محترم . وكما سبق ان ذكرنا ـ ذهبت كينيا الى ابعد من ذلك حيث اسست مؤسسة تعاونيـة خاصـة بها .

الا ان الدخل الذى تحصل عليه وكالة التأمين ـ لا ياتيها جزافا ـ لان العاملين بالوكالة يجب ان يكونوا من المسلمين بالتأمين وما يتعلق به من موضوعات مثل وسائل منع وتقليل الخسائر وادارة الاخطار . لذلك كان تدريب العاملين فى مختلف وكالات التأمين التعاونى ـ اهم اعمالى كمستشار للتأمين . وقد انجزت ذلك بعدة طرق منها :

(أ) من خلال ندوات عن التأمين تضم كل العاملين فى وكالات التأمين التعاونى فى دول المنطقة التابعة للحلف الدولى للتعاون . بالاضافة لمحاضرات عن التأمين ، منع الخسائر وادارة الاخطار واقامة دورات عمية اذلك وكذلك تبادل المعلومات بين وكالات التأمين فى البلاد المختلفة . وقد مثلت هذه العناصر الجزء الاكبر من نشاط الدورات والندوات التى كانت تقام لمـدة اسـبوع .

(ب) اعداد كتيب عن التأمين لوكالات التأمين التعاونى فى المنطقة بصفة خاصة ، ظهرت قيمته من وجهة نظر التدريب . وبالمناسبة فان هذا الكتيب قد اعدت مراجعته والاضافة لمحتوياته ، واعتقد انه ذو فائدة للراغبين او العاملين فى التأمين . واذا كان فى هذا الكتيب ما ترون تعديلة او تصحيحة . فسيكون ذلك من دواعى سرورى .

الا ان الندوات والكتيبات عن التأمين لا تكفى وحدها . لذلك فالزيارات المتكررة لدول المنطقة والعمل التطبيقى فى ذات المكان شكلا جزءا كبيرا من عرضى . ورغم انى قضيت عدة سنوات فى اعمال التأمين الا انه لا يمكننى بالطبع الالمام بكل شيء . هذا وقد امدنى مكتب تنمية التأمين I. D. B. والشركة التى اعمل بها وبالمثل شركات التأمين التعاونى الاخرى بكـل

المســاعدات التى طلبتها . وعلى وجه التحديد فان هــذا النموذج مــن المعاونة ذو قيمة ان لم يكن ضروريا لتقديم عمل متكامل .

ومن ان التأمين شىء دولى ، الا ان هناك اختلاف كبير بين التأمين فى النرويج وبين هذا الجزء من افريقيا الذى عملت فيه . خاصة على المستوى التكنولوجى . فالبيروقراطية والمسافات الطويلة وعدد البلاد التى كان على ان اغطيها وظروف العمل السيئة وغير الفعالة . كل ذلك كان يستغرق اكثر مما تعودنا علية فضلا عن بعض الوقت لتأقلم نفسك مع الظروف المحلية الاجتماعية ، والثقافية والاقتصادية . فيجب عليك ان تتعلم وتقبل الاحوال على ما هى عليه وبقدر الامكان ان تقوم بنفسك باعمال السكرتير والكاتب والمراسل . ومجرد ان تتأقلم فان العمل يسير بسلاسة اكثر ، خاصة وانك تعمل من خلال المنظمات الوطنية التعاونية الرئيسية .

الا ان هناك حد لمــا يمكن لشخص انجازه خلال عام ونصف قضيتها هناك والموضوع الحرج بشأن البدء فى هذه المشروعات هو استمرارها . فاذا كان يرجى لهذا النموذج من المساعدة ان تؤتى ثمارها . فلا بد أن يتضح مقدما كيف ســيتم تنفيذ المشروع ككل . وقد أختارنى مكتب تنمية التأمين للاستمرار فى تقديم خدمات استشارية لمــدة عامين بمكتب الحلف الدولى للتعاون .I. C. A بتنزانيا .

كما ان مكتب تنمية التأمين من حيث المبدأ يرى ان الخبرة التى اكتسبهــا مستشارا التأمين هى ذات قيمة لاغنى عنها لا ستمرار تحســين التأمين التعاونى . لذلك فالمكتب وشركتى يحافظان الروابط التى تكونت وفى حالتى قد داومنا الاتصال بهذه الاقطار من خلال المكاتبات وباستقبال المتدربين وكذلك القيام بهذه الزيارات الاخيرة . وهذا هو احد الاسباب التى دعتنى والمدير العام قبل ان نحضر الى هذه الندوة . أن نزور عدة منظمات تأمين تعاونية فى شرق افريقيا ، وان نشارك فى ندوة التأمين التعاونى التى عقدت فى موريشيوس الاسبوع المــاضى — والتى نظمهــا مكتب تنمية التأمين والحلف الدولى للتعاون . وهذه الندوة الاخيرة التى عقدت تحت رعاية مكتب تنمية التأمين . وقام بالتخطيط لها وتسييرها المستشار الحالى للتأمين التعاونى بالمكتب الاقليمى للحلف الدولى للتعاون بتنزانيا ؛ شارك بحضورها ممثلين من ٨ بلاد بالمنطقــة وهم من العاملين بوكالات التأمين التعاونى .

واخيرا فــان جوهر عمل مكتب تنمية التأمين هو :

« نســاعدك لتســاعــد نفســك »

مبـادىء التعاونيـات والتامين

COOPERTIVE PRINCIPLES AND INSURANCE

بقلم : الاستاذ جون جـوردان

يبدو التعاون وكأنه احد الخصال الاساسية للانسان ، حيث نجده فى معظم المجتمعات بل ويغلب على العديد من معاملات الانسانية ، وماذا اكثر من أن يتعاون الرجال للعمل معا ، فهم يساعدون الآخرين — وبالمثل يقدم لهم الاخرون يد العون عند الحاجة .

١ — هذه الغريزة الطبيعية فى الانسان اضحت الاساس لحركـة اقتصادية واجتماعية حاولت ان تجعل من مبدا « سـاعد نفسـك » — و « تبادل المساعدات » اطارا لمنظمات انسانية ذات اهداف انتاجية . وقد شهدت غرب اوروبا فى اوائل القرن التاسـع عشر ميـلاد التعاون بهذا المفهوم الاكثر تحديدا . الا أن التطورات الذاتية فى مختلف الاقطار سرعان ما تمخضت عن اتجاهات مختلفة . ولكن مدرسة الاتصال بين هؤلاء الرواد الأوائل قادهم الى التعرف على جوهـر مشترك لمفهوم التعاون . فقـد انشىء الحلف الدولى التعاونى (I C A) فى عام ١٨٩٥ ليكون بمثابة نقطة التقاء للحركات التعاونية فى مختلف الاقطار . وأعضاء هذا الحلف اليوم يضمون التعاونيات المركزية لـ ٦٥ قطر واكثر من ٣٣٠ مليون عضـو .

٢ — ما هى التعاونية ؟؟ وجب علينا ان نبدأ بوصف التأمين التعاونى ورد بتقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD) يقول « التعاونية هى اساسا اداة تنظيمية تتيح لصغار المنتجين والمستهلكين تجميع مواردهم لتحقيق منافع ذات صبغة اقتصادية ، وهو مبدأ يمكن تطبيقه بصفة خاصة على التأمين الذى يرتكز على توزيع الأخطار على أكبر عدد ممكن » ودعنا نتأمل أربعة من الخصائص المميزة للتعاونيات وتطبيقها على التأمين .

---

* نرجو التكرم بالرجوع الى المحاضرة التى القاها مستر جون جوردان **Mr. John Jordan** نائب رئيس التعونيات التأمينية . كندا ، فى ندوة التأمين التعاونى التى عقدت بالقاهرة أبريل ١٩٧٩ والتى نظمها الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية بالاشتراك مع كلية الشريعة والدراسات الاسلامية بجامعة الملك عبد العزيز بمكة المكرمة : لدراسة التجارب والخبرات السابقة والمعاصرة فى مجال التأمين التعاونى تمهيدا لوضع الصيغة الاسلامية المقبولة للنشاط التأمينى وطرق تطبيقهما فى العالم الاسلامى .

٣ — اول هذه الخصائص هو الديمقراطية فى الملكية والادارة ، لان فى المشروعات الاخرى غالبا ما نجد المستثمرين والمستفيدون والمسيرون من مجموعات مختلفة . وجوهر مبدأ التعاون فى أى مشروع هو محاولة الجمع بين هذه الفئات الثلاثة فى مجموعة واحدة . ولذلك تتكون التعاونية من هؤلاء المستفيدين من خدماتها وهم بدورهم يملكونها ، فهم يوفرون لها رأس المال ويشرفون على توجيهه . فجمعية تعاونية استهلاكية مثلا يمتلكها من يستعملها ومن خلال عملية انتخاب أيا كان شكلها يقرر الأعضاء الملاك المستفيدون تشكيل مجلس الادارة وكذلك السياسة العامة للتعاونية .

وهذا المبدأ لا يعنى أن التعاونية تحاول الحصول على كل رأسمالها من هذين المصدرين عن حد يمكن التعاونية من الاتصال بمصادر أخرى بينما هى تحتفظ بمعدل مناسب وحذر للمديونيسه .

وتطبيق هذا المبدأ على تعاونيات التأمين قد سبب بعض الالتباس ، يعود بعضه لوجود — ضمن نطاق التأمين — ما يمكن أن يبدو أنه مشروع فى صورة تعاونية تماما الا وهو الشركة التبادلة ، التى هى ملك وادارة المستفيدين انفسهم الا وهم حاملى الوثائق . ولكن هل كل الشركات التبادلية هى تعاونيات اذن ؟؟ — الاجابة بالنفى لأن معظم التبادليات لا يتوفر فيها العنصر المرغوب لبلوغ تعاونية ، حيث أن الملاك المستفيدين (حاملى الوثائق) عادة ينقصهم الوسائل الفعالة فى الادارة .

والشركات التبادلية ، خاصة فى مجال التأمين على الحياة ، هى فى عديد من الحالات عبارة عن شركات دولية ضخمة تضم الملايين من المؤمن عليهم ، التى تصب اهتمامها على توفير خدمات ذات توعية جيده وبتكاليف منخفضة للملاك — والقليل جدا من هذه التبادليات تبذل جهدا غير محسوس لتشجع الملاك على المشاركة فى الادارة . وفى الحقيقة أن بعض التشريعات التى تنظم الشركات التبادلية لا تشجع اذا ترك فى أيدى مديرين ذوى خبرة .

لكل هذه الأسباب نجد أن النمط العام هو أن الشركات التبادلية يغلب عليها أنها تدار وتراقب مع تدخل بسيط من مشاركة حملة الوثائق .

وعديد من المؤمنين تعاونيا يعتبرون رسميا مسجلون لهيئات تبادلية ولكننا نرى أن هذه الشركات قد اقدمت على خطوات خاصة تؤكد بها

أنها تدار لصالح حاملى الوثائق واهم طراز بديل لمنظمة عامة للتامين هــو الشركة المساهمة المحدودة ، وهى شركة مملوكة لحـاملى الاســهم . ولاول وهلة تبدو الشركة المساهمة المحدودة اكثر بعدا من التعاونية التأمينية . ذلك لان التفريق بين المالك والمستفيد والمدير يبدو اقل ، حيث يبدو أن كل منهم يمثل مجموعة متميزة نسبيا ــ تماما كما هو الحال فى مؤسسة تقليدية للأعمال . الا ان المؤمنين التعاونيين غالبا ما يندمجون فى هذه الطريقة . لكن عليهم ابتكار وسائل تتيح ادارة التعاونية ومراقبتها لصـــالح حـــاملى الوثائـــق .

وعند القيام بعمليات حصر للتطبيقات فى العالم سنتين وسيلتين اساسيتيـــن لبلوغ ذلك .

اولهما وهى الاكثر شـــيوعا ــ هى أن تكون ادارة (واحيانا ملكية) هيئات التامين التعاونى لممثلين التعاونيات الاخرى والسبب الاساسى هنا أن التامين ليس بالشىء الذى يخصص له الناس وقتا او اهتماما كبيرا . والنتيجة أنه ليس من المتوقع أن يكون بمقدور هيئات التامين التعاونى خلق هيكل للادارة من المستفيدين يكون بمقدور هيئات التامين التعاونى خلق هيكل للادارة من المستفيدين يكون اهتمامه منصبا على حاجات التامين . فمن الأفضل ان تدار منشأة التامين فى اطار تعاونى عن طريق ممثلين من هيئات التعاون التى لهم صلات مع الأعضاء أكثر كثافة وغزارة ، على أن يتحرك هؤلاء الممثلون فى ضـــوء مصلحة الاعضاء الذين يمثلـــوهم .

وفى كندا تمثل مجموعة التعـــاونيـــون المحدودة مثل هذه المنظمة ، فهى مملوكة ومدارة من خلال ٣٤ تعاونية واتحادات الاقراض المركزية ، ومنظمات العمل والمزارع .

وهذه التعاونيات تتراوح بين تقديم خدمات مالية وتسويق الحبوب ، ومصايد للاسماك والبيع بالقطاعى ، ومجلس ادارة شركة التامين يضم مديرى هذه التعاونيات المنتخبين على اساس أقليمى .

وبذلك فهى توفر وسائل فعالة تمكن ممثلى هؤلاء المستفيدين مـــن الخدمات ان يقوموا بالادارة والرقابة الفعالة على التعاون .

وفى بلاد اخرى نجد ان تلك المنظمات التى تمثل الطبقة العامله . غالبا ما تشارك فى ادارة تعاونيات التأمين ، واكبر مثال لها هو اتحادات العمال . هذا بجانب ان هذه التعاونيات تسهل انتخاب عدد صغير من مديريها مباشرة من بين حاملى الــوثائق .

هذه هى الطرق المتعددة التى تستخدمها التعاونيات لكى تحاول التمييز بين شخصية كل من العضو والمـــالك والمراقب ، فهى تحاول أن تعيد الى هيئات التأمين التعاونى واحدا من اهم المبادى الاساسية للتعاون .

٤ ــ وهذا يقودنا الى ثانى خواص التأمين التعاونى . فمع الالمــام بهيكل الادارة السابق تاكيده ــ فلن يكون بمستغرب ان يعمل المؤمنون التعاونيون لصالح اعضاء مجموعاتهم ، وفى معظم البلاد تتكون هذه المجموعات مـــن الطبقة العاملة التى تكون غالبية السكان ــ ذلك لان مواردهم محدودة ، مع تعرضهم لاخطار كبيرة فان حاجاتهم الى تغطية تامينية بأسعار معقولة له اهمية كبرى ــ وغالبا ما يكون اعضاء اتحادات العمل كما هو الحال فى عديد من الاقطار ، ومن ثم فالمصلحة متوافرة بشكل ظاهر .

وهذا يعنى أن على التعاونيات ان تقدم تغطيات تأمينية وطرق جيدة للتسويق مع تخفيض التكاليف مما يفى باحتياجات حاملى الوثائق . ولأن التعـــاونيات ليست عملا يقصد من ورائـــه الربح ــ بل تقديم خدمة ــ مما يدعوها الى اتخاذ قرارات تختلف فى مضمونها عن قرارات المشروعات الاخرى . وعلى سبيل المثال نجد ان المؤمن التعاونى يميل الى عدم قبول اخطار معينة وان كانت مربحة ، الا اذا كان فى ذلك منفعة مباشرة لأعضاء التعاونية . وعلى نفس النهج نتوقع منه ان يبتكر من الوسائل ما يقدم به تغطية اكثر فعالية حتى لو ادى ذلك الى دخل اقل للتعاونية ــ ومثل ذلك أنه قد يقدم تأمينات جماعية لتحل محل الوثائق الفردية .

٥ ــ ولأن التعاونيات تؤكد على ضروره التميز بين شخصية المستثمر والمستفيد والمدير ، نجدها قد طورت مبدأ مبتكرا فيما يتعلق بموضوع الأرباح والفائض . فالتعاونيات ملتزمة تجاه المجموع اكثر من التزامها تجاه الاستثمارات ولذلك فهناك مبدا عام هو ان رأس المال المشارك يجب ان يحصل على معدل محدود من العائد اذا لزم الأمر او الا يحصل على عائـــد وعلى ســـبيل المثال فان هيئة الرقابة لمجموعة التعاونيـــون المحدودة التى سبق أن أشرت الى هيكلها الرقابى آنفـــا ــ مثلا لا تحصل على اى عائد بغض النظر عن النتائج التى حققتها التعاونيـــة .

وهذا المبدأ يعنى ان العوائد المحققة بعد استقطاع الاحتياطى للتوزيع على المستفيدين او تخفيض الاقساط . وهناك مبدا تعاونى مشترك هو ان هذا العائد الذى سيوزع يجب ان يتناسب مع حجم تعاملات العضو مع التعاونية خلال العام .

وبحكم ان التامين يميل الى اشراك اعداد كبيرة من الناس . ولان نتائجة لا يمكن قياسها الا على المدى الطويل — نجد ان هذا المبدا يطبق ايضا فى التأمين ولكن بشىء من المرونة . ولذلك هناك عديد من الحالات التى يتملك فيها المؤمن عليهم فائض نتيجة العمل السنوى المستمرة ، وهذا مثلا — كان المبدا المطبق باستمرار بالنسبة لعمليات التامين على الحياة التى لدى تعاونية خدمات التأمين بما نشستر . فى انجلترا منذ انشاؤها فى ١٨٦٧ .

وهذا يعكس المبدا الذى تطبقه التعاونيات من ان دخولها مجال الأعمال هو تقديم الخدمة بسعر التكلفة ، فاذا زادت الايرادات عن المصروفات فان معنى ذلك ان ثمن الذى كان مرتفعا عند بيعها — فمن ثم فما تحقق من فائض يجب ان يعاد الى المستفيدين بنسبة مشاركتهم .

٦ — ومذهب المؤمنون التعاونيون من حيث الاستثمار هو ايضا مميز . فالمؤمنين العاديين يكونون احتياطيا ضخما لمواجهة الاحتياطى الفنى والتعويضات غير المسددة ، والاقساط غير المدفوعة .. وغير ذلك . والخصائص الدقيقة لحفظة الاستثمار تختلف طبقا لنوع التأمين ومتطلبات الحكومة . فالتأمين على الحياة مثلا يتطلب استثمارا طويل المدى غير معزل لمخاطر استثمارية كبيرة وذلك لضمان الاحتياطى الحسابى اللازم فى تأمين الحياة .

والمذهب التعاونى يدعو للاستثمار بطرق نامعة اجتماعيا . وهذا يعنى التركيز على الاستثمارات فى التعاونيات ، والهيئات العامة والمشروعات الهادفة الأخرى التى تشارك فى تقوية الاقتصاد القومى واقامة مجتمع سليم . فهو يتحاشى الاخطار الكبيرة — او الدخول فى مضاربات تتسم بالمغامرة .

وحيث ان التعاونيات هى ملك وادارة والأعضاء انفسهم ، فمن ثم فلا بد ان توجه الاستثمارات الى خدمة اهداف التنمية القومية وكذلك خدمة الطبقة العاملة والمناطق المحددة .

٧ ــ عديد من المبادىء التى سبق تأكيدها مثل الادارة الديمقراطية وتقديم الخدمة بتكاليف اقل والتركيز على احتياجات الاعضاء .... وغ ذلك ، هى مبادىء تطبقها كل انواع التعــاونيات .

هذا وقد جاهدت التعاونيات جهادا طويلا ومريرا حتى تطور مــن المبــادىء التى توفر ارشاد طويل المــدى وترسى قواعد التميز بين ما هــو شرعى وغير شرعى فى التعاون . وأن المبــادىء التى اقرهــا « والتى تم تعديلها فى العديد من المناسبات ، هى منبثقــة من تلك المبادىء التى قامت بتطويرها احدى التعاونيات البريطانية الرائدة فى روشدال ــ بالقرب من ما نشستر » . ومبادىء روشدال كما سميت فيما بعد قد وفرت منهاجا دائما يسترشد به المجتمع التعاونى . ورغم كل هذا لاينبغى الاعتقاد بأن كل التعاونيات قد قدت من قماش واحــد .

فكما تشكل هذه المبادىء نقطة التقاء فان الخلفية الثقافية تشكل نقطة تنوع وموائمة لتتمشى مع الاحتياجات والقيم للبلد الذى انشئت فيه التعاونية وتمارس فيها نشاطها .

وفى الحقيقة يحدث فى بعض الأحيان أن يميل تعدد صور هيئات التأمين التعاونى من الصعوبة ايجاد عناصر الربط بينهــا .

اذن ما هى الأرضية المشتركة بين تعاونية صغيرة ذات نشــط واحد تمارس التأمين المتبادل وتخدم الفلاحين فى المراعى الكندية ، وبين ــ تعاونيه اخرى كبيرة تمارس عديدا من الانشطة التأمينية وتقدم خدمات التأمين لنصف العائلات السويدية ، وبين ــ شركة جديدة لحد ما تؤمن ضد الوفاة والعجزا فى امريكا الجنوبية ؟؟؟

فى الحقيقة انها اختلافات غالبا ما تكون سطحية ليس منها بينها ما يلفت النظر لاول وهلة ــ كما انها لا يمكن ان تتغلب على المبادىء المشتركة والاتجاهات التعاونية لانه بدون هذه المبادىء لا نستطيع التحدث عن حركة أو نظام للتامين التعاونى حــول العالم .

بل ان هذا التنوع فى حد ذاته هو ما يضمن ان التأمين التعاونى يؤدى عمله وان يستجيب للاحتياجات المختلفة والمنوعة للاعضاء والمستفيدين .

وبلغة اخرى فقد واجه التأمين التعاوني تحديا في امكانية توفير المتطلبات المتغيرة ، وهذا يعني حتمية ان يستجيب التأمين التعاوني لكافة الاحتياجات المتنوعة للبيئة التي يعمل فيها ، والا فان هذه الاحتياجات سيتم الحصول عليها من مصادر اخرى . وهذا يشكل تهديدا حقيقيا للهيئات التعاونية التأمينيـــة .

ولذلك لا يجب ان نتقبل بالدهشة هذا التنوع في التأمين التعاوني ، بل يجب ان يؤخذ ذلك كدليل على اصالة فكرته التي تعكس الاحتياجات الحقيقية للأعضاء والمستفيدين ، وتقر بأن توجيه التعاونيـــة انما ينبع من قياداتها المحلية ولا يفرض في بلدها نظاما معنيا على أساس انه نظـــام عـــالمـي .

٨ — وبعد التعرف على مبادىء التعاونيات في بعض التفضيل ، يجب أن نستعرض وباختصار المزايا الخاصـــة يوفرهـــا التأمين التعاوني في الأقطار الناميـــة .

ففي معظم هذه الأقطار النامية لا يعتبر التأمين صناعة متقدمة ، حيث أن من الصعب أن نجد في هذه الاسواق تغطيات صممت لمواجهة المتطلبات المحلية ، كما أن عامة الشعب نادرا ما تتوفر لهم الفرص للحصول على حماية تأمينية مناسبة ولذلك يقوم التأمين التعاوني — تطبيقا لمبـــادئه السابق شرحها — بمواجهة احتياجات هذه الدول النامية في صناعة التأمين .

ويمكن للتأمين التعاوني ان يزاول كل الاحتياجات التأمينية للتعاونيات الأخرى ايا كان مجال نشـاطهـــا .

سواء في الزراعة والنقل والتسويق والتوفير والاقراض والاسكان ..... الخ ..

بجانب أنها تستطيع ايضا مواجهة احتياجات اعضاء هذه التعاونيات والشعب بصفة عـــامة .

والتأمين التعاوني ذو تكلفة اقـــل ، ولا يعـــزى ذلك فقط لغياب حافز المنفعة بل والى قدرة هيئات التأمين التعاوني على تسويق برامج تأمين جماعية من خلال التعاونيات الاخرى او من خلال تجمعات اهلية أخرى :

وكلما زاد تقدم التعاونية للتأمين كلما اتسع نطاق عملياتها وحققت تخفيض فى التكلفــة .

هذا ويساعد التأمين على زيادة الوعى التأمينى لدى الشعب ، فالوعى التعاونى وتعميقــة يؤدى الى تفهم افضل للتأمين ودوره ســواء فى الأمــان الشخصى ، او فى مجال الاعمــال والتنمية القومية .

بجانب ان التأمين التعاونى يطوع للرقابة الشعبية قطاعا من الاقتصاد عرضة على ان يقوم على خدمته اما اجانب او وطنيون تنقصهم المهارة وحسن التوجية لجعل هذا القطاع فعالا فى الوفاء باحتياجات السواد الاعظم من الشعب ، ذلك ان السياسة الاستثمارية للتعاونيات تساهم فى التنميــة القومية بتوجيــه الاموال نحو المشروعات المكملة لاهداف التنمية القومية .

وفى النهاية — ان الادارة الديمقراطية للتعاونيات التأمينية تعمق فى حد ذاتها الخبرة والمعرفة اذ ان المفوضين والمديرين العاملين فى التعاونيات التامينية يصلون الى فهم متطلبات ادارة اى مشروع بشكل ســليم ولفائدة المجتمع ، وهم ايضا الضـــمان الذى يؤكد استمرار التعاونية فى العمـــل لتلبية مطالب مجموع الســكان .

٩ — لا يمكن ان تنشــأ التعاونيات التامينيــة من فراغ ، بل ان هناك متطلبات معينة لضمان بــداية ناجحــة ، وبعض هذه المطلبات مشترك مهما اختلف شكل المشروع او طراز التعاونيــة . ولكننى اود هنا ان اسلط الضوء على واحد من هذه المتطلبات التى يختص بها التامين التعاونى . فلان التامين نشاط ذ وبطيعة خاصة نوعا ما — فغالبا ما يكون غير مفهوم للغير بجانب انه ليس النشاط الذى يشغل معظم وقت واهتمام المستفيد . لهذا وبصفة عامة فانه من غير المرغوب فيه ان تنشأ تعاونية للتأمين من اول الأمر بل يجب ان يسبقها قيام تعاونيات اخرى ونشاط تعاونى من خلاله يمكن انشاء التعاونية التأمينية . وهذه الأنشطة التعاونية تعاونيات للادخار والاقراض او تعاونيات زراعية او استهلاكية اذ ان اعضاء هذه التعاونيات هم الذين يقدمون العونة والتاييــد للبرامج التامينيــة .

والاستثناء الوحيد لهذا هى هيئــة التامين التعاونى التى تقدم خدمات التعاونيات المنتجين مثل تعاونيات صائدى

الاسماك والتعاونيات الزراعية كبيرة الحجم . وهذه الحالات يمكن القيام بتنظيم تعاونيــات للتأمين متخصصة لمواجهــة الاحتياجات الخاصة لهؤلاء المنتجين .

واخيرا يجب أن نذكر شيئا عن العلاقــة بين التعاونيات والدولة ، حيث ان هيئات التأمين التعاوني يطبق عليها ذات القواعد والتنظيمات التي تنطبق على كــل شركات التأمين الأخرى . وفي عديد من البلدان ـــ بما فيها كندا ـــ يوفر التأمين الحكومي تغطيات معنية لــكل المــقيمين او المواطنين ، بينما تحدد قوانين الدولة انواع التأمين التي يمكن التعامل فيها .

وان الادارة والرقابة الشعبية في التعاونيات التأمينية لخير ضمان بأن برامجها تتفق مع المتطلبات الوطنية .

أن دور الدولة أن تهيىء البيئة والظروف المناسبة التي تستطيع معها التعاونيات التأمينية تقديم الخدمات التأمينيــة المناسبة لاعطائها في اطار القوانين والعادات المحلية .

ان التعاونيات التي تفقد مبادئها الأساسية والتي تتحول الى اجهزة حكومية قليلا ما يكتب لها النجاح .

وفي هذه الحالة يختفى نفس التأييد الشعبي الذي هو عماد نجــاح التعــاونيات ومن ثم تتلاشى المؤسسة التعاونية .

١٠ ـــ التأمين طراز فني من المشروعات التي تتطلب ادارة ماهرة وتخطيط سليم ، فهو يستلزم كلا من الفهم العميق لأساسيات التأمين . ومتطلبات تسيير العمل فيه ، وبالمثل النظر المتبحر في احتياجات عامــة الشــعب . الا ان مختلف نماذج التأمين تبدو ضرورية للغاية من اجــل استمرار التنمية . لأن التأمين هو السبيل الوحيد لتفادى آثار الكوارث التي تعوق حتما نمو بعض المشروعات ، فا نالممارسة التعاونيــة للتأمين لقادرة على الوفاء بالعديد من احتياجات التأمين في البلاد النامية . ولهــذا السبب قام مؤتمر التنمية والتجارة التابع للأمم المتحدة ـــ بالتوصية بــه في ديسمبر ١٩٧٧ .

انــه من الصعب وصف التأمين التعــاوني نظــرا لتعــدد نماذجــه واشــكاله ، تلك النمــاذج التي تنبــع من واقع كل قطر لتفي باحتياجات ســكانه .

تابع المبحث الثاني عشر
« التأمين التعاوني »
دراسات تطبيقية
(١) فرنسا
(٢) ماليزيا

أفكار عن النظام المطبق فى فرنسا على التأمين التعاونى وإعادة التأمين

REFLECLIONS ON THE REGULATIONS IN FRANCE APPLICABLE TO MUTUAL INSURANCE AND REINSURANCE.

بقلم : الاستاذ بول ديفورنو*

يجد التعاون أصوله فى الازمان البعيدة ، وقد تجاوزت مبادئه كل أنواع الحكومات . التعاون الانسانى مبدا الأساس لديانات متعددة فرض نفسه فى جميع الأزمان .

لا شك أن التعاون فى أيامه الأولى تحقق فى صورة تلقائية من تبادل المساعدة لكى يجد صورته الكاملة من المشاركة مع التأمين التعاونى للأشخاص والأشياء من مدة تقل عن قرنين فى شكل شبيه بما يجرى حاليا فى عدة بلدان .

العنصر الأساسى للتعاون — سواء كان اجتماعيا او اقتصاديا — يبقى فى جميع المناطق خلوه الكامل عن هدف الكسب وبالتالى من الشكل التجارى ، والمشترك واداريا ومنتفعا وهو ما يجعلة فى تأمين التعاون المؤمن والمؤمن له فى الوقت نفسه .

وفى فرنسا حيث التعاون مزدهرا حيث يشمل اكثر من ٢٢ مليون مشترك — حوالى نصف تعداد فرنسا — فان التامين يمثل ١٠٪ فى تامينات الحياة واكثر من ٣٠٪ فى الأخطار المختلفة ، ويتمثل بالضرورة فى احد ثلاث اشكال من الشركات :

— تعاونيات التأمين .
— التعاونيات الزراعية .
— الشركات ذات الشكل التعاونى .

---

* نرجو التكرم بالرجوع الى محاضرة الاستاذ بول ديفورنو Mr. Paul Defourneaux التى القاها فى ندوه التامين التعاونى السابق الاشارة اليه .

وكل هذه الشركات هى فى الواقع جمعيات خاضعة لقانون التامين نظرا للضمانات التى توفرها لمشتركيها وامكانية ايفاء الديون التى تلزم باثباتها على الدوام بشرط تكاد تــكون مطابقـــة لتلك الســـارية على الشركات التجـــاريـــة .

والقواعد الخاصة بتشكيل وبعمل شركات التأمين غير التجارية تنص عـلــــى :

تعاونيـــات التامين :

- تكون بالضرورة باشتراكات متغيرة .
- يكون لها طابع اقليمى أو مهنى .
- تكون مجالس ادارتها تعاونية ولا يحصل اعضاؤها على مكافآت .
- لا يجوز لهـــا مكـــافأة وســـطاء .
- لها جمعيات عمومية تشمل جميع الشركاء .
- لا يجوز لها اجراء تـــأمين حياة .
- لا يجوز لها اجراء احتياطيات حـــرة .
- يجوز لها أن تشترك فى جمعيات من التعـــاونيـــــات .

التعـــاونيات الزراعيـــة :

وهى تعاونيات تأمين خاصة جميع اعضاؤها ممن يعملون فى المهن الـــزراعيـــــة .

- اشتراكاتها محددة أو متغـــيرة .
- تستطيع أن تكـــون احتياطيات حـــرة .

ويشترط أن تتكون التعاونية الزراعية من ثلاث طبقات هى الصناديق المحلية ، صناديق المنطقة ، الصندوق المركزى .

الشركات فى صورة تعاونيـــات :

فيما عدا رقابة المؤمن لهم وهى الرقابة التى تتم فى الجمعيات العمومية التى تشـــمل أصحاب اكبر الاشتراكات سواء على مستوى التعاونيـــة او على مستوى المؤمن لهم التى تستطيع جمعهم فهى تخضع لنفس اشتراطات تعاونيات التأمين لو التعاونيات الزراعية ولكنه يمكنها الاحتفاظ بحرية اكبر .

— يطلب سلف لتكوين صندوق انشاء وتطوير عمليات .

— فى اجراء عمليات تامين على الحياة أو ضد الأخطار المختلفة .

— فى طلب اشتراكات سواء كانت محددة او متغيرة .

— فى مكافأة اعضـــاء مجلس ادارتها .

— واخيرا فى حالة لجوئها عند الضرورة الى وكلاء عموميين .

ومما يتميز به التأمين التعاونى فى فرنسا هو الاشكال المتغيرة لنشاطاته وهذا التغير هو قوته الأساسية لانه ثمرة حرية الحركة التى بدونها لا يكون هنـــاك تطور للمبدأ الثانى من التامين التعاونى وهو الاعراب الديمقراطى للمؤمن لهم عن أنفسهم .

وبناء على ذلك فان تأميم تعاونيـــة مهما كان الدافع السياسى له يجب أن يصاحبه تعديل الشكل القانونى لها او لتصفيتها بعد انتقال تعهداتها لأن حريـــة الرأى للمؤمن لهم لم تعـــد ممكنـــة .

وفى الواقع فان اشتراك المؤمن لهم فى استمرار تعاونيتهم كان دائمـــا موضوع مناقشـــة .

واذا كانت المشكلة لا تثار بالنسبة للتعاونيات الزراعية نظرا لتكوينها المتطابق فان تعاونيات التأمين تقابل مصاعب بمجرد ما تتسع بسبب تكوينها المتوحد لكى تتفق مع القانون الذى يحتم عليها ان تشترك كل اعضائها فى الجمعيات العموميـــة .

امـــا عن الشركات المتخذة الشكل التعاونى فان الحرية المعطاة لهن فى هذا الصـــدد مهلتهن على اختيار شكل الاشتراك فى صورة دافع الضرائب وهو النظام الذى تنتقده احيانا جمعيات المستهلكين — او شكل السيطرة

العامة وهى الصعب السيطرة عليها . وهناك اتجاه جديد مستوحى مــن التعاونيــات الزراعية يظهر فى شروط بعض الشركات التعاونية التى تختار التمثيل بواسطة جماعات اقليمية أو مهنية من المؤمن لهم .

النظم التأسيسية المختارة من شركة تأمين ذات شكل تعاونى وبالأخص النظم المختارة لتشغيلها لا تخلوا فى فرنسا من تأثير على ادارتها لأنها تحدد موقفها الضرائبى .

ونظريا فان جميع مؤسسات التامين التعاونى نظرا لعدم بحثها عــن تحقيق هدف كسب يمكنها ان تطالب بوضع ضرائبى خاص يعفيها من ضريبة الأرباح ليخضعها مثل الجمعيات لضريبة مخفضة على بعض الايرادات .

وفى واقع الامر فلو كانت التعاونيات الزراعية وتعاونيات التأمين نظرا للنظم التى تحدد من نشاطها لم تجد حتى اليوم معارضة فى وضعها الحــالى الخاص ، فان الشركات التعاونية غير معفاة من الضريبــة على الأرباح ومن الضريبة على زيادات الأسعار فى المدى القصير والمدى الطويل الا بقدر مالها من نظام شبيــه بنظام تعاونيات التأمين .

وقد رأى البعض من خلال اهميــة أعمــال بعض شركات التعاون اسباب تغييرها لوضعها الضرائبى . وهــذه الحجة لا تقدم نظرا لاهمية الاعمال المحققة بمعرفة بعض التعاونيات المهنية والتعاونيات الزراعية التى لم يعترض على وضعها الضرائبى .

والحجج التى تساق لاخضاع شركات التأمين التعاونية للضريبة على الشركات التجارية هى :

- عدم وجــود تحديد جغرافى أو مهنى .
- مكافاة اعضاء مجالس الادارة .
- مكافــــاة الوســطــاء .
- عدم وجود نظام استرجاع وتكوين رؤوس أموال غير متكافاة مع احتياطيات المؤســسة .
- الاشراف على شركات تجارية .
- الشكل التجارى لاعادات التأمين الخاصة بها .

ولو كانت الاسباب الاربعة الاولى لا تحتاج الى تعليق خاص فان الامر ليس كذلك بالنسبة للسبب الخامس الخاص بالاشراف على شركات تجارية .

لا شك أن شركات التامين دات الوضع غير التجارى لها الحق الان مثل الشركات المساهمة وفى الحدود القانونية ان تؤكد تغطية تعهداتها بامتلاك اسهم مسعرة فى البورصة او بتصريح من وزير المالية باسهم غير مسعرة ومقبولة بسعر معين .

ولكن امتلاك اسهم من اجل التقسيم السليم لتوظيف الاموال شيء والمراجعة على شركة تجارية شيء آخر .

وفى الواقع فان السؤال الذى يطرا هو هل يمكن لتعاونية ان تجرى اعمالا تجارية من خلال فرع او فروع مستقلة دون ان تخاطر بمركزها المالى المتميز او بمركزها كمؤسسة غير تجارية .

ويهمنا فى هذا الصدد أن نذكر بالمبادىء العامة التى تنطبق على شركات التأمين التعاونية وشركات التعاون .

— انها لاتبحث عن الربح .

— المؤمن له هو مؤمن للشركاء الآخرين .

— الادارة معطاه لشركاء منتخبين كأعضاء جمعية عمومية .

يضاف الى ذلك :

— التكافؤ التعاونى يمنع أن يعطى لأحد الاعضاء اية ميزة خاصة سواء كان عضو مجلس ادارة او لم يكن .

— المديرون والموظفون لا يكافأون الا بمرتبات ثابتة ولا يمنحون مكافآت اضافية الا القليل جدا .

طبيعة هذه الشروط تجعل من الصعب جدا مراقبة الشركات التجارية بمعرفة التعاونيات .

وشروط العقد التاسيس المختار من جانب الشركاء كثيرة تعاونية ، على الرغم من شكلها التنظيمى الاكثر مرونة ، تجعله من المستحيل على

هذه التعاونيات انشاء فروع مستقلة سواء بمنح مكافاة المديرين وهو ما يمنع وجود مديرين مشتركين بين التعاونية وفروعها او سواء بالنص على ان المديرين لا يمكن ان يكونوا اعضاء مجالس ادارة وهو الذى يتعارض مع مراجعة الفرع مراجعة فعلية .

ويصبح من الغريب ان نرى ان الشىء المحرم على المديرين من جانب تعاونيتهم يصبح ممكنا اذا كان الامر يتعلق بالفرع

ومن ناحية عامة لنذكر أن أهمية الضمانات التى تعطيها شركة تعاونية لفروعها يمكن لها ان تغير كلية وظيفتها وعلى كل حال ضمان عمليات التأمين التى تقوم بها بواسطة التزامها بخسائر نشاطاتها التجارية أو الصناعية .

وفيما يتعلق باعادة التامين ومع أنه ليست هناك نصوص تحدد حرية شركات التأمين التعاونية فى اجراء اعادة التأمين لعملياتها الخاصة ، فمن المؤكد ان الشكل التجارى لاعادات التامين الخاصة بها تكون معيارا تتخذه المصلحة لتخضع الشركات ذات الشكل التعاونى لقوانين الضرائب الخاضعة لها الشركات التجارية .

تبرير هذا الموقف يجد اساسه عند البعض فى انه اذا كانت بالنسبة التعاونيات الزراعية اعادة التأمين لدى تعاونية فنيه لاعادة التأمين أمـــر اجبارى فيما عدا تنازلات الصندوق المركزى — فان النظام يقضى بلا قيـد الامكانية .

— للشركات التعاونية التى تجرى تأمينات من نفس النوع أن تشكل فيما بينها جماعات من شركات تعاونية تكون مهمتها اعادة التأمين المطلقة مع الضمان المشترك للأخطار المقبولة .

— وللشركات التعاونية ان تنشىء فيما بينها شركات اعادة تأمين تعاونية تكون مهمتها قبول اعادة التأمين للأخطار المقبولة بصفة مباشرة من الشركات المباشرة .

وشروط تأسيس وعمل جماعات أو شركات اعادة التأمين التعاونية الخاضعة لاشراف وزارة المــالية مطابقة للشروط المنطبقة على الشركات التعاونية مع ملاحظة انه يجب وجود حد أدنى قدره اربع شركات مشتركة لتكوين شركة اعادة تأمين تعاونية .

والحد الادنى لراس مال اتحاد يجب ان يساوى راس المـــال لشركة تعاونية ، فى حين أن راس المـــال لشركة اعادة تأمين تعاونية يتحدد بمقتضى شروط تأسيسها مع عدم وجود تحديد لحد ادنى ، والاتحاد لا يمكنة ان يعيد تأمين الا للأخطار الخاصة باعضائة فى حين ان الشركة التعاونيـــة لاعادة التأمين يمكنها تبادل اخطار مع شركات غير مشتركة .

الاجمعيات العمومية للجمعيات ولشركات اعادة التأمين التعاونية تتكون من جميع الشركات المشتركة .

اذا كانت شروط العمل المفروضة على اتحادات التعاونيات تبدو مكرهة فان اشتراطات القانون الفرنسى للتأمين تعطى للتعاونيات مع شركة اعادة التأمين التعاونية فى حدود غير تجارية سهلة لا مكانية تسوية لا مكانيـــة تســـوية مشـــكلات اعادة التأمين .

ولمـــا كانت الادارة التعاونية للتأمين تترجم بتخفيف الأعباء فـــان هذا التخفيف، فى مستوى اعادة التأمين يجعل تعاونية اعادة التأمين تلعب دور صندوق المقاصـــة الذى يضمن تعادل عملياتـــه بدوام العلاقـــة التى تشرك عـــائد التأمين ومعيـــد التأمين .

موقف جمعية التأمين التعاوني في السوق الماليزي

COOPERATIVE INSURANCE SOCIETY
IN TFE MARKET PLAE

بقلم : الاستاذ عبد الرحمن هارون*

مقدمه :

استطيع القول انه لمن المبهج حقا ان نعلم ان التعاونيين بالشرق الاوسط راغبون ومتلهفون على اقامة منظمات تعاونية تواجه احتياجات التنمية فى اقطارهم . وانه لمن دواعى السرور ايضا ان يكون من اولى المؤسسات التى يخططون لاقامتها مؤسسة التأمين التعاونى وجمعية للتامين التعاونى تزاول اعمال التأمين سيكون لها القدرة على مواجهة بعض الاحتياجات الاساسية للناس .

ويجب ايضا ان اقول انك فعلا لموفق للغاية لان هيئة التأمين التعاونى التى تعمل من اجلك سيكون عندها فرصة البدء بالخلفيات والخبرات الواسعة التى تجمعت لدى هيئات التامين التعاونى فى العالم اجمع . ولذلك فسوف تستفيد من خبرات اكثر وتجابه ازمات اقل ، ومن المتوقع ان تتفادى السقوط فى بعض المزالق التى سقط فيها غيرها من التعاونيات التأمينية خاصة من البلاد النامية وعن نفسى فأنا من بلد نام اتيت من هيئة تامين — وعن خبراتها سأتكلم كثيرا — اسمها هيئة التامين التعاونى المحدودة الماليزية ، وقد لاقت كثيرا من النجاح الذى مكن لها ان تمارس بمهارة تاثيرات كبيرة تعود بالمنفعة على السوق . لذلك فلا شك ان هذه النتائج ستثرى من خبراتك وتمكنك من الانطلاق باقدام ثابته اكثر مما هو الحال فى عديد من الحالات الأخرى ، واننى امل باخلاص فى أن اتخاذ المسلك التعاونى فى معالجة هذا العمل سيستمر ويزداد منعه باستمرار تقدمك ، والمل ايضا ان تقدمك للأحسن لن يجعلك تحيد عن المبادىء التى قد تستجد نتيجة لحجم وسرعة التنمية . انه لأمر جوهرى أن تنجح هيئة التأمين — وانه لامر حيوى كذلك ان يكون نجاحها بالطريقة التى تريدها ومما يتفق مع الأهداف المقررة . وبهذا القدر المختصر من الآمال والتنميات الطيبة ، سأبدا الآن بمناقشة الموضوع بطريقة تنفعنا وأياكم .

---

* نرجو التكرم بالرجوع الى محاضرة الاستاذ عبد الرحمن هارون التى القاها فى ندوة التأمين التعاونى السابق الاشارة اليه .

النظام التعاونى — طراز مختلف من المقابلات ؟

انكم ولا شك على دراية تامـــة بمبادى التعاون التى سبق ان بحثت ودرست بعمق ومن ثم فلست فى حاجة الى تناولها فى هذا البحث وان كان موضوعى يقوم ويستمد أسسة من مبادىء التعاون .

أن النظام التعاونى هو الكيان الذى ستنخرط فيه أو تزاول مـــن خلاله نشاطك وعلى ذلك يجب ان تكون ملما به المــاما تامــا .

أن المؤسسة التعاونية متميزة ومنفصلة تماما عن غيرها مـــن المؤسسات الاقتصادية الاخرى لانهما تقوم اساسا على المبادىء التى نادى بها التعاونيـــون الـــرواد . انه من المرجح أن التعاون هو النظام الذى يمكن بمقتضاه أن يتناول اكبر عدد من الناس .

من حيث الشكل والمضمون تمثل الجمعية التعاونية اداة اجتماعية الهدف منها خدمة المجتمع كبديل آخـــر للنظام الرأسمالى ، حيث ان القوة الأولى فى النظام الاخير هى التسابق الفردى العنيف للحياة اعتمادا على مبدا البقاء للاصلح . وبالتالى فليس هناك فى هذا التسابق موانع تحد من بلوغ القمة — حيث تفتقد القيم الاجتماعية والآدمية .. وقد قام التعاون ليقال من عنف الرأسمالية وليعطى الأمل وأفضل الفرص لهؤلاء الذين يصعب عليهم العيش تحت الظروف الرأسمالية والذين لا يستطيعون التعايش بهذا المفهوم . وبالمثل فمن المنتظر ان يكفل التعاون ويصون كرامة هؤلاء الناس الذين اصبحوا ضحايا للنظام الرأسمالى ، وحيث أن أهداف التعاون تحفظ لتقيم الآدمية والاجتماعية مكانها السامى ، وحيث أن هذه الاهداف يمكن تحقيقها من خلال طرق اقتصادية — لذلك كان التعاون فى قصده وتطبيـــقة اداة اقتصادية تامل ارتقاءا اجتماعيا للادميين من خلال النجاح فى مشـــاريع اقتصادية واعمال .

التأمين فى حد ذاته لريقة تعاونية ليساعد بها الناس كل منهم الاخـــر للتغلب على مشكلة تعترضهم لمخاطر لا يمكن توقعها فى النشاطات الاجتماعية

والاقتصادية والانسانية . فالناس ككل يجمعون من مواردهم ما يمكنهم به مواجهة الكوارث او الاخطار التى تسبب خسارة للبعض منهم .

وحيث ان نظام التأمين يباشر عن طريق نماذج مختلفة من الهيئات هدفها الأساسى هو الربح ، ومن ثم فتطبيق وتطوير عمليات التأمين يتم غالبا عن طريق شركات تأمين تهدف اولا لتحقيق الربح وبطبيعة الحال تباشر عملها بالطرق التى تحقق اقصى قدر من الارباح ولذلك فان العديد من طرق للتطبيق غير مرضية على الاطلاق فضلا عن أن الارصدة الضخمة التى تجمع نتيجة هذه الاعمال لا توجة لفائدة المشتركين فى النظم التأمينية .

التأمين التعاونى ، داعية لازالة الفوارق الاجتماعية — مبتكر ومؤثر ايجابى :

لقد كان الادخال التأمين التعاونى فى كثير من الأسواق عاملا هاما فى تطوير صناعة التأمين وتوجيهها الى اتجاهات جديدة فضلا عن أن التأمين التعاونى كان اداة فى خلق وعى جديد للتأمين غائبا لدى الغالبيه من الناس خارج نطاق صناعة التأمين . ويمكن القول بحق أن وجود التأمين التعاونى فى سوق التامين ينشط هذا السوق فضلا عن تأثيره المباشر فى طريقة العمل فى اسواق التأمين ولقد حقق مزايا اساسية يمكن ملاحظتها بسهولة . فغالبا ما يتولى التأمين التعاونى زمام القيادة فى السوق بما يقدمه من افكار بناءة وخدمات كما حدث فى عدد من الأسواق من بينها السوق الماليزى .

وغالبا ما تجبر اتجاهات التأمين التعاونى الاشكال الأخرى على متابعته حتى تقوى على منافسته . وهذه الاتجاهات يمكن حصرها فى الآتى :

١ — الخدمات .

٢ — التغطيات التأمينية .

٣ — العائد والفوائد الاضافية الى وثائق التأمين .

وهذه الاتجاهات هى عصب ومسئولية التعاونيات التأمينية .

اهداف التأمين التعاونى :

ا اهداف التأمين التعاونى ، او تلك التى يحاول بلوغها فى مجال الاعمال هى :

١ — نقديم ارخص خدمة تامينية ممكنه بطريقة فعـــالة ذات كفاءة .

٢ — وضع وتقديم النموذج الســـليم من وثائق التأمين للعملاء .

٣ — ان يتحلى السوق بطريقه اخلاقية مقبولة تضمن أن وثائق التأمين تساير حاجات المؤمنين وتحقق رغباتهم .

٤ — ان تصل هذه الخدمات الى اكبر قدر من الناس .

٥ — أن يقوم بتقديم خدمات اجتماعية واقتصادية تعمل على رفع مستوى الأعضاء فى المجتمع . .

٦ — ان يوجه استثماراته طالمـا كان ذلك ممكنا — الى المشروعات التعـــاونية وتنميـــة الحركـــة والخدمات التعاونية .

٧ — أن يراعى مصالح العاملين وان يـــدعوهم الالتزام بالمبادىء التعاونيـــة .

٨ — ان يخصص ايضا من الموارد — ما يوجه لنشر افكار التعاون بين الناس جميعهم .

٩ — ان يحقق التأمين التعاونى كل مبادىء التعاون .

مثـــال — هيئة التامين التعاونى المحدودة — بمـــاليزيا :

دعونى أناقش موقف هذه الهيئة التى يمكن أن يتخذها الكثيرون كأفضل مثال للدور الذى يمكن ان يؤدية التأمين التعاونى والنجاح الذى يمكن ان يحققة فى السوق .

تكونت هذه الهيئة فى منتصف الخمسينات ، الا أنها انطلقت بالفعل منذ ١٩٦٠ ، وفى وقت انشاء هذه الهيئة — كان فى ماليزيا بالفعل حركة اقراض تعاونى كبيرة جدا قامت بتلبية حاجة عدد كبير من الأشخاص للاقتراض . ومن بين الخدمات التى قدمتها مؤسسات الاقراض هذه ، هو القيام — نيابة عن الاعضاء — بدفع اقساط التامين لدى الشركات المؤمنة . دعى ذلك قادة التعـــاون فى ماليزيا الى تحليل الموقف وتقدير جمـــلة المبالغ المالية المدفوعة الى شركات التامين بطريق الأقساط من خلال المؤسسات التعاونية ، فتبينوا أنه بالامكان تقديم خدمات تأمينية افضـــل للأعضاء التعاونيون من خـــلال هيئـــة تأمين تعـــاونى — بدلا من الشركات التى كانت تقوم بهذا العمل .

وكما هو متوقع ، ووجه تكوين هذه الهيئة فى مبدا الأمر بمشاكل المنافسة والتنظيم والادارة — الا ان هيئة التأمين التعاونى بمانشستر مدت يد العون اليها وكذلك قدمت لها خدمات اكتوارية لتساعد فى تسييرها . وفى ذلك الوقت كان سوق التأمين فى ماليزيا تحكمة قلة من الشركات التى احتكرت السوق على اساس انه ليس هناك من ينتقدها ، ولم يكن هناك سوى ٢٪ أو اقل من السكان مؤمن عليهم . ثم ان هذه النسبة تتكون اساسا من طبقة القادة الاداريين وكذلك الذين يتمتعون بقسط وافر من التعليم والصفوة من الناس التى توفر لديهم الوعى بقيمة التأمين وهذه الفئات هى القادرة على دفع اقساط التأمين على دفع قد تكون سنوية او دورية ولكنها غير شهرية . مما دعى شركات التأمين الاقتصادى فى تقديم خدماتها على تلبية حاجات هذه الفئة دون صعوبات أو تكاليف تذكر وبنفس الاسلوب قامت الشركات بتسويق منتجات تخدم حاجات هذه الفئة القليلة ولكنها بمنأى ان يصل للأكثرية الباقية . فلم يكن هناك نشر او جهود اعلامية او مواد تعليمية عن الخدمات التى يمكن أن يقدمها التأمين للاغلبية العظمى المحتاجة له ، طالما كانت هذه الشركات تختار المجموعات التى تتعامل معها . وايضا كان هناك عدد قليل جدا من العاملين فى صناعة التأمين والوكلاء المؤهلين والمدربين تدريبا جيدا — لهذا لم يبذل غير القليل من المحاولات لتطوير صناعة التأمين لتصبح فى الصورة الواجبة .

وقد سبب هذا الموقف فى الستينات تطورا ضارا آخر سبب اضرارا لصناعة التأمين ، الا وهو ظهور شركات تامين طفيلية تعمل على غير اساس — مما حول التأمين الى عمل يتسم بالمغامرة . مما دعى الحكومة الى التدخل الفورى وصياغة تشريعات لاول مرة لكى تنظم مسار صناعة التأمين الا ان هذه المؤثرات السابق ذكرها لم تكن فى صالح عامة المؤمنين أولا الجمهور عامة فضلا عن انــه وبالنسبة لاستثمار الأرصدة ، فان شركات التأمين التى تحكمت فى السوق كانت تستثمر الارصدة التى جمعتها فى خارج القطر دون أن تعود بالنفع على ماليزيــا او على الاهالى حاملى الوثائق تحت هذه الظروف نشأت هيئة التأمين التعاونى بماليزيا . أعيد تنظيمها فى عام ١٩٥٩ بدأت تمارس تأثيرها وفعاليتها فى سوق صناعة التأمين ولا شك أنه قد تكشفت منافع عديدة لهيئة التأمين التعاونى لصالح عامة الشعب . وهذه المنافع تتضح جيدا فى حالة هيئة التأمين التعاونى بماليزيا مما يدعونى للرجوع للحديث عن هذه المنافع مستعينا بها كمثال كلمــا واينما امكن ذلك .

ففى المقام الاول نجد ان المساهمين فى هيئة تأمين تعاونى يكونوا اما هيئات تعاونية او افراد ، الا انهم بصفة عــامة تعاونيون . وطبقــا

للأسس التعاونية فللمساهمين أن يتوقعوا فقط عائد محدودا فى مقابل راس المال المستثمر . وهذا العائد فى حالة هيئة التأمين التعاونى بماليزيا تبلغ حده الاقصى ١٠٪ فقط أما الفائض فيعود الى حاملى الوثائق الذى يعزى الى ارصدتهم ، ومشاركتهم تحقق هذا الفائض . لهذا وبطبيعة الحال فان امكانيات الربح الكبير المتحصل من الوثائق — تكون كبيرة اذا احسن ادارة وتنظيم العملية من كل الوجوه . فعندما بدأت هيئة التأمين التعاونى بماليزيا الممارسة الناجحة ، ظهرت هذه الحقيقة بجلاء فى بيان العائد — وقد كان ٢٥ دولار فى عام ١٩٦٠ — وهو رقم مشجع جدا بالنسبة لضخامته والهيئة تزاول عملها منذ ٥ سنوات فقط ، لان المنظمات الاخرى الاقدم نشأة كانت تدفع ٢٨ دولار فقط عن بوالصها . وبمجرد ان اعلنت هيئة التأمين التعاونى بماليزيا عن هذا العائد المرتفع ، بادرت شركات التأمين الاخرى بزيادة ارباحها حتى تستطيع الاستمرار فى العمل بالقدر الذى لا يكشف سياستها واعمالها السابقة ، وخلال فترة قصيرة نسبيا تمكنت هيئة التأمين التعاونى بماليزيا من تقديم عوائد وفوائد اخرى بمعدلات تساير شركات التأمين الاخرى التى لها فى العمل أكثر من اربعين عاما . وقد قامت هذه الشركات بزيادة معدلات عوائدها مسايرة لما قامت بة هيئة التأمين التعاونى . وليس فى الواقع ارضاء لحاملى الوثائق . وهذا النوع من التطور الايجابى فى سوق التأمين — هو احدي الوظائف الهامة للتأمين التعاونى .

وحاملى الوثائق فى هيئة التأمين التعاونى لهم مركز المالكين لانها جمعية تعاونية . وبالتالى فلهم حق حضور الاجتماعات العمومية وحق التصويت على أساس ان لكل عضو صوت واحد . ولذلك فأمامهم فرصة انتخاب أعضاء مجلس الادارة — أو ان ينتخبوا فيه . وهذا يعنى أن لهم دور الشريك فى ادارة المنظمة التى ستعكس فيما بعد اتجاهاتهم وآمالهم وطموحاتهم .

وحيث أن هيئات التأمين التعاونى هى هيئات شعبية — لذلك فهى تستطيع اجتذاب عدد اكبر من حاملى الوثائق — وبالتبعية فعلى شركات التأمين الاخرى أن ترفع من مستوى خدماتها ومنتجاتها وكفاءتها لتنافس هيئة التأمين التعاونى .

وعندما بدأت هيئة التأمين التعاونى بماليزيا نشاطها ، قررت أن تقوم فلسفتها وسياستها علي خدمة الطبقات متوسطة ومحدودة الدخل —

حيث قامت بدراسة احتياجات وطورت من خدمات ومنتجات التامين التى يمكن ان تتداولها هذه القطاعات . وهكذا تحركت كل مؤسسات الاقراض وغيرها من المؤسسات التعاونية لتدعيم هيئة التامين التعاونى بماليزيا وشجعت الاعضاء على تاييدها ومساندتها . فقد ابتكرت هيئة التامين التعاونى بماليزيا وثائق ذات اقساط شهرية ونظمت استقطاع نمو الهيئة الماليزية — فاليوم هى تمتلك اكبر عدد فى القطر كله من حاملى الوثائق التى تتراوح قيمة وثائقهم من ٥٠٠ دولار كحد ادنى — الى مليون دولار كحد أقصى — مما حدى بالشركات الاخرى التى كانت تعتقد يوما ما ان المؤمنين لدى الهيئة الماليزية ينتمون الى طبقات ادنى ، ومن ثم لا تشكل منافسة فعلية لهم الى تغيير نظرتهم اليها .

وفى مجال الخدمات تؤكد هيئة التامين التعاونى بماليزيا أنها تزود العاملين فيها — سواء فى الميدان او فى المكتب — بكل متطلبات النجاح فى عملهم . فهى مثلا تقدم برنامج تدريبى لموظفيها لتضمن كونهم ليسوا فقط منتجين بل ايضا كمعلمين ومؤسسين للنظام التعاونى ، يمكنهم تقديم المساعدة والنصيحة فى كل ما يتعلق بالاوضاع المالية لحاملى الوثائق .

هذا وتقدر هيئة التامين بماليزيا الدور الحيوى الذى يلعبه رجل التامين المدين او المنتج فى تطوير التامين وتقوية وحسن سيره وما يقع على عاتق هؤلاء المنتجين من بناء صورة للمجتمع وبصناعة التامين — فالمنتجين هم عيون وآذان صناعة التامين . لانهم اناس فى معظم الاحيان يكونون اول وآخر من تتصل شركة التامين — عن طريقهم — بالمؤمنين . فالوظيفة التى يقومون بها ذات اهمية بالنسبة من حيث نوعيتها والثقة التى تنمو على المدى الطويل .

ان البائعين بصفة عامة سمعتهم غير طيبة — حيث غالبا ما يعتبرون — رغم حلو حديثهم — قادرين على بيع اى بضاعة — كذلك ينظر اليهم على انهم اناس على غير قدر او فهم او نزاهة . كل ما يريدونه هو المنفعة الشخصية التى تعود عليهم — وتتمثل فى بيع بولص تامين يصعب ادراك كنهها — ويزيد من صعوبة فهمها تلك الثقة المفقودة فى المنتجين — ولو انها على غير اساس — ويعزى الى الوصمة التى التصقت بعملية البيع هذه — خاصة فى الدول النامية ، لهذه المهنة . وفى ماليزيا ايضا — مازالت بصفة

عــاملة ــ نوعية ونزاهة المنتجين ذات مستوى منخفض وكانت اكثر انخفاضا عندما بدأت هيئة التأمين التعاونى بماليزيا ممارسة نشاطها . وقد كان من الصعب اجتذاب عناصر جيدة ومدربة ومؤهلة للعمل كمنتجين ــ بالنسبة للوصمة والسمة السيئة المــلازمة لهذا العمل . ولتخطى هذه العقبة بدأت الهيئة اولا باشراك قدامى التعاونيون ــ خاصة الذين يتولون منهم مناصب فى مؤسساتهم التعاونية ــ فى عملية البيع .

وقد كان لذلك تاثير حسن فيما يتعلق بكرامة وشرف المهنة . وأيضا تم حث أولاد التعاونيون على ممارسة عملية بيع بوالص التأمين حيث قررت هيئة التأمين التعاونى تقديم فرص عمل كمنتجين وكذلك اجتذاب صغار الناس على أساس من الاتصال الشخصى للعمل فى الهيئة ، وتقديم حوافز لهم من واقع المبادىء التعاونية اتاحة التدريب لهم داخل وخــارج ماليزيا فى مختلف المؤسسات التعاونية . اما قدامى الموظفون العاملون فى غير منظمات التأمين فقد تم اغراؤهم بعروض خاصة للعمل مع الهيئة . وقد كان لذلك تأثير على كثير من تمثل فى رغبتهم التحويل من أعمالهم الى بيــع وثائق التأمين . وفى الواقع ان هيئة التأمين التعاونى بماليزيا كانت أول منظمة تأمين تعين وتقدم لموظفيها تدريب علــى نطاق واسع . وعادة ما ترسلهم للتدريب على البيع والادارة فى أوروبا والولايات المتحدة . وقد استعانت الهيئة بكل الطرق والوسائل لخلق ظروق عمــل مرضية ولتبين للموظفين أن هناك فرص كبرى لتقديم خدمات للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم الشخصية . واليوم يعمل لدى هيئة التأمين التعاونى بماليزيــا اكبر عدد من العاملين الميدانيين فى القطر كله .

وكاجرا آخر لتحسين الخدمة وتوصيلها للاعضاء قامت الهيئة بفتح العديد من الفروع فى انحاء القطر كله ، وتعمل هذه الفروع فى تعاون وثيق مع الجمعيات التعاونية فى المنطقة وبهذا تزيد من فوائد الخدمات المقدمة للمؤمنين ــ والان لا توجد مدينة فى ماليزيا لا تقدم لها خدمات عن طريق الهيئة ــ وعلى نفس المنوال على كافة شركات التأمين الاخرى أن تسلك نفس المنهج وتزيد من طرق تقديم الخدمات للمؤمنين لديها .

ومن وجهة النظر هذه ، دعنا نرى مناطق اخرى يمكن أن يكون للتأمين التعاوني فيها تأثير وتقرير سياسة واتجاه تطوير النشاط التأميني ومبادؤه

فالتأمين كما سبق القول هو نظام تعاونى بين أناس يساعد بعضهم البعض ، لمواجهة مشاكل مالية واجتماعية تسوقها الاحداث السيئة مثل الموت ، الحوادث ، الحرائق . . . وغير ذلك من الاخطار وباختصار هو غطاء للاخطار التى تقع حتما للقلة من خلل التزام ومشاركة مجموعة أكبر . هذا ويتوقف مسلك وممارسة العمل التأمينى على اختيار الاخطار . وكلمه اختيار هنا تخلق نوعا من البلبلة — فبينا يميل المؤمن عليهم الى القول بأن الهـــدف النبيل للتأمين هو مواجهة اخطار لا يمكن تفاديها — نجد ان المؤمنين قـد يفضـــلون ان تكون محفظتهم بلا خطر تماما — اذن فالاختيار هنا بغية التأكد من ضآلة احتمال وقوع الخطر المؤمن ضده ، وهكذا يصبح الهدف والقصد من التأمين غير واضح تماما — وقد قيل انه لا وجود لمثـل هــذا الخطر الذى لا يمكن التأمين ضده . الا ان الخبرة الزمنية اظهرت ان معظم الذين هم فى حاجة الى التأمين — هم غير القادرين على بلوغة وذلك امـر واقع لا محالة طالمـا ان عنصر الربح يبدو للعيان فى المقام الأول عند معالجة موضوع التأمين . ولنشر التأمين ولخدمة الناس بطريقة حقيقية — فـانه من الضرورك والأساسى ان يؤمن عدد كبير من الناس ضد عدد كبير من الأخطار لكى تقلل العبء الواقع على عاتق المشاركين وعندما تبلغ اى منظمة تأمين هذه الدرجة سيكون بالامكان — بالعمل المتعقل والمنافسة الحكيمة المتبعان فى السياسة الحرة — ان يتبوا الاكتتاب والتعويضات مكانهما . وقد ســبق لى ان ذكرت أن هيئـــة التأمين التعاونى بماليزيا لديها أكبر عدد من المؤمنين فى القطر كله مما مكن لها ان تتبع النظام الحر للاكتتاب فى الأخطار وكذلك قبول انواع عديدة مختلفة من الاخطار فى مجالات لم يســبق التطرق اليها من قبل ابدا . ويلاحـظ ان سياسة الاكتتاب الخاصـــة بالهيئة تتمتع بالحرية نظرا لأهدافها الاجتماعية . ونادرا ما ترفض التأمين على حياة شخص — اذا لم يحظى بالشروط الممكن التأمين عليها ، وان الجهود لاتكل من اجـــل اتبـــاع سياسة تقدم على اسس عادلة وغير ضارة بمصالح المؤمنيـــن الاخرين .

هذا ويعمل التأمين من خلال مبدأ ان الشخص المؤمن عليه يجب الا يأخذ او يستفيد بمنفعة زائدة اولا لزوم لها على حساب شركائه الآخرون فى الخطر — وتقع مسئولية التأكد من ذلك على عاتق المدير . وفى الحقيقة ان المؤمنين غير التعاونيين لا تتســم مواقفهم بالوضوح طالمـــا ان لهم مطلق الحرية فى الرفض أو القبول ، فلهم احكامهم الخاصة التى بها يقبلون اخطـــار مشكوك فيها كنوع من الخدمة لمعارفهم المقربيـــن — أو لأســـباب تتعلق بالعمل . بينمـــا المؤمنون التعاونيـــون يشعرون بمسئولية ادبيـــة

واجتماعية فى تقديم خدمة تأمينية فعلا . فالمؤمن التعاونى لا يستطيع تطبيق نفس الاحكام حيث ان مسئوليته لا تخضع لاهــواء نفع مجموعة صغيرة من المشاركين .

والحكمة من ممارسة التأمين تقوم على اساس قدره واقتدار المؤمن على تقدير وتقييم الخطر ليس فقط بالنسبة له ولكن ايضا نيابة عن الشركاء الآخرين . وفى جميع الظروف لا يكون تقدير الخطر داعيا لاستثنائــه ولكن بتحديد قسط يتناسب مع قيمته . ويمكن تحديد قسط التأمين على الخطر ايا كان ، بل ويجب التأمين على اى خطر مهما كانت الشروط شديدة بدافع حماية المؤمن عليهم الآخرين . هذا ويجب ان تقع مسئولية تحول القسط وشروط التأمين على عاتق من طلبه . وحيث ان التأمين هو خدمة اجتماعية واقتصادية . فان سلامة تقدير الخطر سوف تساعد بلا شك المؤمن على حسن اداء عمله وتضعه امام مسئولياته اتجاه الصناعة بوجه خاص والمجتمع بوجه عام . ولأن المؤمنين يتنافسون فيما بينهم فذاك يفقدهم التعرف على حاجات ومتطلبات الناس ، وبالتالى فهم يضرون بأنفسهم ولا يخدمون الأخطار المؤمن عليها ــ ولاتلك غير المــؤمن عليها ــ فعمل التأمين هو توفير الوقاية للمستقبل . وكل الناس وكذلك كل انواع النشاطات الاقتصاديــة فى حاجة لمثــل هذه الوقاية ، ولذا فان اى استثناء يكون بــدافع الأنانية . ودخول التعاونيات فى عمل التأمين هو بهدف التأكد أن خدمات التأمين وفوائده فى متناول الجميع وليست مقصورة على قطاع محدود من الناس .

بينما أنه من الأهمية والضرورة بمكان ان تكــون ممارسة التأمين على اسس سليمه وواضحة تتمشى مع التشريعات القانونية ومتطلباتها . فقــد يضطر المؤمن التعاونى أن يؤدى الخدمة مخالفا ما يؤمن بــه وما يهــدف الى تحقيقه والوصول اليــه . وذلك فى ظل ادارة غير التعاونيين للعمل . فالمــؤمن التعاونى يبدأ باهــداف رغبيــة ، وفى اعتقادى أن الأهــداف التعاونيــة المكتوبة الاكثر شــمولا وتحديدا هى تلك الخاصة بــ ICA بكــندا .

وأذا تعمقنا فى فهم هــذه الأهداف تبين أن التعاونيين يعملون بطريقة مختلفة عن الآخرين .

وفى مجال التعويضات أيضا ، فقد قررت هيئة التأمين التعاونى بماليزيا مستويات معينة تساير خلفيتها واهدافها التعاونية وكذلك النمو الذى حققته .

فنظام اللامركزية الذى طبقته مكنها من تقديم خدمة سريعة وفعالة . فعديد من الفروع قادر على دفع التعويضات فورا فى حدود مبالغ معينــة دون أن تسبب للأعضاء مضايقات او تكاليف لا لزوم لها . ومن ناحية أخرى ــ فان التعويضات الكبيرة بالمثل تعامل بتفهم وتعاطف حيث يبذل قصارى الجهد لتسويتها لا بهدف العثور على مخرج قانــونى أو الاستناد الى شىء فنى يؤدى الى التخلص من دفــع التعــويض .

هذا وقد حقق قسم التعويضات بالهيئة مستوى قياسى رائع حسن من صورتها فى نظر كل من الاعضاء والعامة . وانه لمــن الجدير بالذكر ان هيئة التأمين التعاونى بماليزيا كانت اول هيئة تأمين فى ماليزيا تدخل الحاســب الالكترونى بكل تسهيلاته . فى عملياتها لراحة المؤمن عليهم . فقيمة السلفيات والوثائق المتنازل عنها وغير ذلك من الاستفهامات المتعلقة بحالة اى وثيقة ثم استخراجها فورا واعطاؤها لحاملها من خلال الحاسب ، وانه لمــن المقرر فى خطــة الهيئة امداد كل فروعها بالتسهيلات التى يقدمها الحاسب الالكترونى .

وفى مجال الاستثمارات ، لجدال ان كان هناك تطورا رائدا يعتبر الأول من نــوعه سواء فى ماليزيا أو غيرها من بلاد العــالم ، فكل الأرصدة الخاصة بالهيئة المــاليزية ثم أستثمارها داخل القطر وبصفة رئيســية فى الحركــة التعــاونية ، وكذلك المشروعات أو الصناعات التى تعود بمنافع مباشرة او غير مباشرة على أعضائها ــ ومثال المشروعات التعاونية التى استثمرت فيها الاموال تتراوح بين الطبــاعة ، الاستهلاك ، اصلاح السيارات ، السياحة . الفنــدقــة ، صناعات اخرى تؤيدها وتشجعها الحكومة ، وكانت اكثر هذه الاستثمارات جراة فى مشروع لتنمية الأراضى فى احدى مناطق القطر المتخلفة ، وفى هذا المشروع تم اعداد الارض لزراعة نخيل الزيت حيث قام حاملوا الوثائق بالمشاركة المباشرة ، كما استثمرت الهيئة أيضا من خلال أموالها الثابتة غير المنقولة فى كل انحاء القطر حتى تتوزع وتنتشر المنافع والخدمات المنبثقة عــن الهيئــة .

ان هيئات التعاون قد وجدت لخدمة المجتمع ومهمتها الحقيقية هى انمــاء المجتمع . تأمل ان تجمع بين افراد المجتمع الواحد وان يشعر كل منهــــم بمســئوليته تجاه الآخرين . ان اهدافها الاساسية هو أن يتحد المجتمع كوحدة واحدة بدون ان يفقد القيم الانسانية وان يحقق لــكل فــرد العيش متمتعــا بكرامته . . . . . . وبناء على ذلك فان على التعاونى ان يثبت للمجتمع اهتمامه بالمجتمــع ككل وانه لا يهــدف خدمــة مجموعة معينــة فقط هم افــراد

التعاونيات . وأى اتجاه يخالف ذلك فانه يعوق تقدم ونمو الحركة التعاونية .
وقد تقوم المعوقات فى وجه التعاونيات من جانب الاجهزة الحكومية او بقية المجتمع اذا ما شعروا ان التعاونيات تعمل فى نطاق المصلحة الشخصية لافرادها فقط دون المجتمع ككل . بينما اى هيئة تعاون تضع فى اعتبارها الاول مصلحة المجتمع ككل تلقى كل نجاح وتعضيد واشتراك فيها كما حدث فى بلدى .

ولبيان ان هيئة التعاون ليست هيئة ربحية فيجب الا تفخر بما تحققه من ربح أو توزعه كعائد بل ان صورة نجاحها تتمثل فى مدى الخدمات التى ادتها والعائد الذى تحقق من نشاطها ووجهته لخدمة نمو المجتمع سواء الاعضاء فى التعاونية أو غير الاعضاء . وفى الحقيقة يتوقع الغالبية من الناس من هيئة التأمين التعاونى وهى تقوم على اساس عدم الربحية — أن تساهم مساهمة فعالة فى نمو مجتمعهم مادامت الهيئة التى ليس هدفها الربح فهى هيئة اجتماعية يفترض فيها ان تؤدى خدمات مجانية للمجتمع . ومع ذلك لتحقيق هذه الاهداف يجب أن يحدد فى ضوء القواعد الصحيحة لادارة الاعمال فليست مبادىء واهداف التعاون وسيلة او رخصة لاساءة الاستعمال او تجاهل القواعد الصحيحة لادارة الأعمال ونموها بل العكس يجب ان يكون صحيحا بمعنى أن نثبت أن التعامل هو وسيلة ناجحة لادارة العمل .

طريق ناجح لاداء الاعمال :

وبعد استعراض الموضوع على النحو السابق ، دعونى اتطرق الى المجالات التى يمكن فيها ممارسة هذه المسئوليات باقصى المنفعة والفعالية ، فنحن نقبل الحقيقة التى تقضى علينا مسئوليات اجتماعية تجاه الأعضاء وكذلك تجاه المجتمع .

ومن الأساس ايضا أن نقدم من الخدمات والمنافع والتسهيلات اخرى ما نتفوق به ويزيد عما يقدمه الآخرون — أو على الاقل نبذل قصارى الجهد من اجل ذلك . ومن واجبنا ايضا ان نجعل خدماتنا التأمينية قابلة لتكون فى متناول يد الناس خاصة هؤلاء الذين لا يستطيعون الوصول اليها وأولئك الذين هم فعلا فى حاجة اليها . وبالتالى فان نوع الخدمة التى نقدمها وتكاليفها يجب الا تكون بمنأى عن اى فرد حيث أن كل شخص يحتاج للتغطية التأمينية . ولا نقاش فى حقيقة ان كل واحد بحاجة الى الحماية التأمينية . . خاصة ذوى الدخول الضعيفة . وقد قمنا بتكوين هيئات للتأمين التعاونى لنؤكد أن هذه الخدمة القيمة تصل لهؤلاء الذين

هم فى حاجة ملحة لها . ومن ثم فـان مسئوليتنا ليست فقط اتاحـة الخدمة بـل يتعداهـا الى سهولة الحصول عليها ، ولذلك يجب الا ينحصر الأمر فى بيع وثائق التأمين فقط . بل يجب علينا ان نعلم قيمة الخـدمات الجليلة التى يؤديها التأمين ، فهذا التعليم والاعلام عن الفائدة والقصد من التأمين هو احد المسئوليات الكبرى للتأمين التعاونى حتى لو استفادت هيئات تأمين اخرى من هذا النشاط .

وبالنسبة للأعضاء الذين تمسهم بصفة مباشرة تكاليف التأمين وما يحصلون عليه من خدمة ، فمن الاهمية بمكان ارضاء اتجاهاتهم فى هـذا الصدد . وفى نفس الوقت يجب البحث عن طرق ووسائل من أجل تنظيم وتحسـين الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الأخرى التى تعود عليهم بالنفع فى مجال رفع مستوى معيشتهم . ومن بين هذه الخدمات التى يجب النظر اليها بعين الاعتبار هو حاجاتهم التعليمية ــ الذى يجب فى هـذه الحالة أن يغطى موضوعات معينة مثل التعاون ويمتد ليشمل موضوعات مختلفة حتى التعليم العام . وبالمثل يجب تقديم فرص لتنمية القدرات من خلال التدريب فنحن فى هيئة التأمين التعاونى بماليزيا عندنا قسم خاص يمد الأعضاء بسلف للتعـليم والتدريب ــ فمن خلال هذا القسم نحاول امداد الأعضاء بمساعدات مالية لكى يحسنوا من مؤهلاتهم التعليمية ولكـى يكتسبوا مؤهـلات مهنية . ويعنى هذا القسم ايضا بمساعدة الأعضاء حتى يواصل اطفالهم التعليم ــ وبهذه الطريقة نحن نشعر بأننا نخدم اعضاونا بصورة فى منتهى الأهمية من خلال هذا القسم . فالعديد من العائلات المـاليزية حسنت من مستواها الاجتماعى والاقتصادى من خلال الحاق ابنائها وبناتها بالتعليم او بوظيفة . فطفل واحد قادر ان يشق طريقة فى الحياة بنجاح ــ يعطى قوة دفع ومساعدة لبقية افراد العائلة لكى يحسنوا من انفسهم ، ذلك لان العائلات الآسيوية بطبيعتها شديدة الترابـط ومسئولية الاطفال تجاه الآباء والاخوة والاخوات لا تنتهى ببلوغ الشـاب عمر ٢١ سنة ولو حتى بعد الزواج .

ولذلك فان تقديم سلفيات للأعضاء لا ستكمال تعليم الأطفال يعتبر خدمة اجتماعية نافعة .

وهناك العديد من الطرق التى يمكن من خلالها تقديم خدمات للاعضاء فى مجال احتياجاتهم الاجتماعية . وباختلاف البلاد قد تختلف الاحتياجات ، وبالتصور والمبادرة يمكن الوقوف على هذه الاحتياجات ومن ثم تقديمها .

وبالنظر الى المجتمع كله — فان المسئوليات تتعدد وتبلغ من الضخامة حجما لا تستطيع معه هيئة تامين تعاوني بمفردها ولا مجموعة من المنظمات ان تواجهها بالكامل . الا ان ذلك يجب الا يكون عاملا مثبطا لهمة اى هيئة تامين تعاوني من الدخول فى انشطة اجتماعية للمجتمع . فبالابداع وحسن تدبير الأمور ومع مرور الوقت يمكن القيام بدور يجمع بين قوة الدفع والحجم . وبالتاكيد ان البداية حتى لو كانت ضئيلة سوف تحسن من صورة اى هيئة تامين تعاوني وستكون فى صالح تنمية العمل . هناك شيء واحد يجب على توضيحة وهو ان المسئولية الاجتماعية وتقدم العمل يسيران جنبا الى جنب ويساعد كل منهما الآخر . واسمحوا لى اذكر بعض المجالات التى تطرقت اليها هيئة التامين التعاوني بماليزيا وحققت فيها نجاحا . ففى السنوات الأولى وبالنسبة لنقص القوى العاملة والمدربة بدات الهيئة منح هبات الى المنظمات الخيرية او عمل مشاركات لاسباب تراها وجيهة .. وعند حلول اى كارثة حتى لو لم يكن لها طابع الكارثة القومية كانت الهيئة تبادر بالمساعدة .

وفى السنوات الاخيرة بعد توافر المصادر والقوى العاملة حجما وكما ، الزمنا انفسنا بمساعدة المنظمات الخيرية والتطوعية بشكل ملموس فقد بدأنا بامداد بعض المنظمات باليد العاملة وخدمات العلاقات العامة ، مثل منظمة الاسعاف الطبى ومؤسسة التبرع بالدم وخلافة .

ويشمل جزء من الخدمات الممنوحة لهذه المنظمات دفع تكاليف الطباعة وعمليات التشغيل الاخرى . وكل عام تنظم حملة للتبرع بالدم — حتى وان حدث عجز مفاجيء فى الدم فنحن متاكدون من استجابة العاملين لدينا والأعضاء لنداء جمع الدم . وفى منظمة خاصة مثل

(LADY TEMPLET'S HOSPITAL)

شاركنا بسرير — اى اننا سنراعى وندفع تكاليف اى مريض يرقد على هذا السرير فى حدود ٥٠٠٠ دولار سنويا . كما اصبح الاطفال المعوقون — والذين يشكلون جزءا ملحوظا من المجتمع — محل اهتمام خاص من جانبنا حيث انشأنا صندوقا باسم « صندوق الأطفال المعوقون » لتقديم مساعدات لهم فى افضل صورة ممكنة .

اننا لنخطط اتجاه المزيد من هذه المشروعات فى مختلف الميادين لكى تخفف من وطأة المشاكل الاجتماعية ، واننا لنعتقد ايضا ان المحافظة على وحدة المجتمع تقتضى منا ان نشعر الاخرين بمسئولياتهم تجاه مصيبة الميت بأحد بين ظهرانيهم . والقيام بهذا الواجب يعنى الا تقوم التعاونية فقط بدور الريادة فى مشروعات تنمية المجتمع — ولكن أيضا تدفع المجتمع

المساعدة ذوى الحاجات ، ويتأتى ذلك بالمساعدة والنشر والمناقشات التى تجمع القـادة المحليين .

وهناك مجال آخر استجابت فيه هيئة التأمين التعاونى لحاجات بيئتنا الخاصة فى ماليزيا . ففى مجال الرياضة البدنية حيث يحب الناس لعبة التنس حب التقديس . استغلت الهيئة هذا الحب الكبير كأساس التزمت به الهيئة لتنمية الرياضات بين الشباب واشراكهم كلهم فيها ـ خاصة فى المنـاطق الريفيـة . ويرجع ذلك جزئيـا لتجنيب الشباب بعض العادات مثل تدخين الحشيش .

ونادى كرة القدم فى الهيئة هو اول نوادى القطر كله وهو يحث الشباب على مزاولة الرياضات البدنية . وفى غير ذلك من الالعاب الزمنا انفسنا بتقديم يد العـون .

وكما ترى فان هيئة التأمين التعاونى بماليزيا تحاول النفاذ الى الحياة القومية فى اى صورة ملموسة . وقد تحقق ذلك وتجلى بما يتفق مع الآمال الوطنيـة فى المجالات الاجتماعية والاقتصادية الا أنه بالقياس مع ما حققته هيئات التأمين التعاونى باوروبا يبدو ضآلة ما تم تحقيقة من تنمية اجتماعية فى ماليزيا . وعلى سبيل المثال نجـد ان الـ P.R فى بلجيكا عـدد مـن المشروعات والمعاهد الاجتماعية حسنك مثلا يقتدى بـه الآخرين . وهيئـة FOLKSAM فى السويد شاركت ايضا فى الحياة الاجتماعية هناك . والشىء المهم الواجب الذكر هو أن هناك حاجة وضرورة للتعاونيات لتحمل عبء هـذه المسئوليات . وفى كل قطر تتواجد فيه هيئة للتأمين التعاونى يمكن أن يقوم المجتمع (الناس) من خلال مشاركتهم . باحـداث تغـيرات ومستحدثات اجتماعية مختلفة .

الخـلاصـة :

حقا أن للتأمين التعاونى دور كبير وعلية مسئولية فى سوق التأمين . فهو يحدث انتفاضة فى الطريقة التى تتم بها اعمال التأمين الى الافضل ، كما انه يشكل همزة الوصل الخلاقة والهامة بين الناس والأعمال . فبطريقتة فى الادارة والتطبيق والتعامل يحظى المؤمن عليه بالاهميـة والقيمة التى يستحقها بالفعل . ومن ثم فان تطوير العمل فى الشكل والمضمون يستجيب لحاجات المؤمن عليه ويساير توقعاتـه من حيث الخدمة والمنافع والنتائج . فالتأمين التعاونى ينفث احترام الآخرين وحاجاتهم .

وفيما يتعلق بباقى السوق التامينى فان ادارة ومفهوم التامين التعاوني يدفع الى تطوير اعمال واتجاهات هيئات التامين الاخرى حتى تقوى على المنافسة بما يحقق المنفعة العامة للمؤمن عليهم ولسوق التامين — وهذا السلوك التنافسى يستحدث من بين ما يستحدث عملية تنشيط تنمية التغطيات التامينية التى تحقق صالح المؤمن لهم وتكون لهم وتكون اكثر واكثر ملائمة لحاجاتهم ، وفى نفس الوقت تجبر الشركات الاخرى أن تعطى اهتماما اكبر لنوعية الخدمات التى ينتظرها حاملى وثائق التامين .

والنقطة الرئيسية هنا انه طالما توجد هيئة تامين تعاونى كبرى والتى تعمل من اجل صالح اعضائها فانها تبسط تاثيراتها بدرجة كافية على مسيرة باقى صناعة التامين .

١ ـ التامين نظـام مستحدث :

اوضحنا فيما تقدم ان التامين بصورته الحالية ، هو نظام مستحدث لم يعرفه الفقه الاسلامى القديم . وانه اليوم حيث تزداد المخاطر التى يتعرض لها الانسان بحكم الأخذ باساليب الحضارة الحديثة ، أصبح التأمين فى حكم الضرورة التى لاغنى عنها . وانه يقوم الى جانب تأمين الزكاة لكل مجاله ، ولكل مؤسساته ، ولكل سنده الشرعى ، وكل يكمل الآخر .

واوضحنا أن الفقهاء المحدثين ، متفقون باطلاق على شرعية التأمين التعاونى ، وانهم كذلك يكاد يكونون متفقين ، على شرعية التأمين الحكومى فى صورتين منه هما نظام المعاشات والتقاعد ونظام التأمينات الاجتماعية .

وانهم وان اختلفوا من حيث شرعية التأمين التجارى ، الا أنهم جميعا لا يرتادون الى هذا النوع من التامين ، حتى ولو كانت تقوم به شركات القطاع العام ، والذين يقولون بجواز التامين مطلقا ، لا يجيزون التأمين التجارى الا على مضض ويضعون عليه قيودا وشروطا مختلفة بقصد تخليصه من المفاسد او الشوائب التى تصاحبه ، وبقصد ابعاده عن صفات وشبهـات الاستغلال .

٢ ـ الرأى بالنسبة للتامين التجارى :

ولقد اوضحنا رأينا بعدم شرعية التامين التجارى بصورته الحالية ، حتى ولو كانت تقوم به شركات القطاع العام . وقلنا أن علة التجريم فى نظرنا ليست صفة المعاوضة او التجارة ، وانما صفة الاستغلال الغالبة عليه ،

---

* رجا التكرم بالرجوع الى «الاسلام والتأمين» تأليف الدكتور محمد شوقى الفنجرى ، الناشر عالم الكتب ١٩٧٩ فيما بين صفحات ٨٥ ـ ٨٨ . ر ت

سواء من حيث المغالاة فى تحديد اقساط التأمن بما يحقق لشركات التأمين التجارى ارباحا طائلة بالاضافة الى تغطيتها كافة الخسائر المحتملة وكامل مصاريفها الادارية . أو من حيث استغلالها اموال ومدخرات المستأمنين لحسابها الخاص ، واستثمارها بها دون وجه حق ودون اشراك اصحاب هذه الاموال والمدخرات فى عائدها الاستثمارى الا فى اضيق الحدود .

ولقد كشفنا عن اسباب انتشار التأمين التجارى،رغمصفته الاسترباحية أو الاستغلالية ، وهو قيامه على اجهزة فنية متخصصة ، تنظم تعاون المستأمنين وتستغل مدخراتهم لحسابها .

وحيث امكن اليوم قيام منظمات تأمين تعاونية متخصصة ، تقوم بذات المهمة التى تقوم بها شركات التأمين التجارى ، وهى تحقيق التعاون بين المستأمينين وانما باسم هؤلاء المستأمنين ولحسابهم ، فقد كانت الضربة القاضية لشركات التأمين التجارى ايا كانت خاصة او عامة .

انه بظهور منظماتالتأمين التعاونىالحديثة كمنافس قوى لايجارى، اصبحت شركات التأمين التجارى فى عالم اليوم ، فى انكماش تلقائى ان لم تكن الىزوال حتمى ونهائى . ذلك ان منظمات التأمين التعاونية فىصورتها الحديثة المتصورة ، أصبحت تقدم نفس الخدمة التى كانت تقوم بها شركات التأمين التجارى . وعلى نفس المستوى من المهارة والكفاية ، وانما باقساط تأمين اقل بكثير ، وبمزايا وعوائد أكثر . اذ أنها تقوم بذلك باسم المستأمنين المتعاقدين معها ولحسابهم وحدهم مستغنين بذلك عن هذا الوسيط المستغل متمثلا فى شركات التأمين التجارى .

٣ ــ البديل الشرعى للتأمين التجارى :

فالتأمين التعاونى هو البديل الشرعى للتأمين التجارى . بل هو حسبما سبق ان اوضحناه هو الاصل فى النشأة ، وقد عاد ليكون هو ايضا الاصل فى النهايـــة (٥)

لقد بدأ التأمين التعاونى منذ القدم بين أهل الحى أو أهل الحرفـــة الواحدة ، ثم لم يستطع ان يصمد بأساليبه البدائية أمام التأمين التجارى الذى

يسيطر وانفرد بنشاط التأمين . حتى اذا طغى التأمين التجارى مستغلا حاجة الناس الى التأمين من ناحية ، واستفحل خطره بسيطرة شركات التأمين بما تجمع لديها من مدخرات على الاقتصاد القومى من ناحية اخرى ، بادرت الحكومات باصدار تشريعات مختلفة تحد من سيطرة شركات التأمين التجارى وتحافظ على حقوق المستأمنين . كما بادرت من ناحية أخرى الجماعات التى تتعرض لخطر معين ، بانشاء منظمات تعاونية للتأمين تتبع اساليب شركات التأمين الفنية ولا تتبع اساليبها الاستغلالية .

المبحث الثالث عشر

استراتيجية تطوير
الحركة التعاونية الاستهلاكية وتنشيطها

تقـديم :

أصدر السيد الاستاذ الدكتور / وزير التموين والتجارة الداخلية القرار الوزارى رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ بتشكيل لجنه برئاسة الاستاذ الدكتور / كمال حمدى أبو الخير لوضع استراتيجية تنشيط التعاون الاستهلاكى فى جمهورية مصر العربية والتى تلخصت مهمتها حسب نص المادة رقم (٢) من القرار الوزارى فى :

«إجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع استراتيجية تطوير الحركة التعاونية الاستهلاكية وتنشيطها فى ظل ما هو قائم حاليا وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعى فى تنمية الناحية الاقتصادية والاجتماعية فى المجتمع المصرى فى جمهورية مصر العربية» .

وعقدت اللجنة العديد من الجلسات بالمعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية وقامت باجراء العديد من الاتصالات للحصول على البيانات سواء من داخل الوزارة أو الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى أو الاتحادات التعاونية الاستهلاكية الاقليمية أو وحدات التعاون الاستهلاكى أو الهيئات الأخرى المرتبط نشاطها العلمى والتطبيقى بالنشاط التعاونى .

وكلف اللجنة الاستاذ الدكتور / كمال حمدى أبو الخير بصياغة التقرير النهائى وفيما يلى نوردهذا التقرير .

دكتور / كمال حمدى أبو الخير

مقدمـة

يشهد المجتمع المصرى فى الآونة الأخيرة جهودا مخلصة من أجل اعادة تنظيم ديناميكية العلاقات والمعاملات فى شتى مرافق الحياة على أسس أخلاقية . وصولا إلى تحقيق أهداف سلوكية ونظامية واجتماعية واقتصادية تمكنها من مواجهة المشكلات المعاصرة ... وما يعانيه المجتمع الدولى المعاصر من استمرار ضغوط التضخم وارتفاع البطالة واحتمال استمرار الركود فى المعاملات التجارية ، هذا بالاضافة إلى احتمال زيادة الحواجز فى المعاملات التجارية وانهيار النظام النقدى العالمى .

ومن أجل تدعيم الكيان الاجتماعى والاقتصادى للدولة أخذت الدولة بمفهوم رعاية ودعم التعاون . حيث نص دستور مصر الدائم على اعتبار الملكية التعاونية احدى الملكيات التى يقوم عليها الاقتصاد القومى . حيث نصت المادة **٢٩** على أن « تخضع الملكية لرقابة الشعب وتحميها الدولة وهى ثلاثة أنواع: الملكية العامة ، والملكية التعاونية ، والملكية الخاصة » ونصت المادة ٢٨ / ٢ على أن « ... وتعمل الدولة على دعم الجمعيات التعاونية الزراعية وفق الأسس العلمية الحديثة » ، ونصت المادة **٣١** على أن « الملكية التعاونية هى ملكية الجمعيات التعاونية ويكفل القانون رعايتها ويضمن لها الادارة الذاتية » ، واتجهت الدولة منذ عام **١٩٧٦** فى ظل تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادى إلى تحويل التعاونيات إلى وحدات انتاجية تقوم بدور رئيسى فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

كما اننا نوجه النظر إلى الجهود المحمودة التى تبذلها الدولة عن طريق الاهتمام بوضع استراتيجية للتنمية التعاونية ، حيث أقرت اللجنة الوزارية العليا للسياسات والشئون الاقتصادية استراتيجية التعاون الزراعى والأمل معقود على هذه اللجنة فى وضع استراتيجية متكاملة للتنمية التعاونية بشتى قطاعاتها .

ومن الحقائق المستقرة فى العلوم التعاونية أن الجمعيات التعاونيةلم تكن فى أصل نشأتها مؤسسات انبثقت من نصوص قانونية . بل كانت ظاهرة

اجتماعية واقتصادية ، فقد تألفت الجمعيات الأولى قبل أن يظهر القانون التعاونى إلى حيز الوجود . وابتكر رواد الحركة التعاونية الأوائل هذا الشكل التنظيمى من واقع تجاربهم العملية . ثم تطورت فكرة الجمعية التعاونية لمواجهة المشكلات العملية الانسانية والاقتصادية فى ضوء المتغيرات العالمية وفى اطار من المبادىء التى صاغها الحلف التعاونى الدولى ، وجاء اصدار القوانين التعاونية اعترافا رسميا من جانب دول العالم وحكوماتها بالجمعيات التعاونية بوصفها شكلا ينظم المساعدة الذاتية على أساس من التضامن بعد أن اثبتت التجربة العملية أن هناك احتياجا حقيقيا لمثل هذا النوع من المنظمات . وقد أوضحت الدراسات المقارنة أن الاطار القانونى المناسب «للجمعيات الخاضعة لاشراف الدولة» يختلف عن الاطار القانونى الذى يوضع لارشاد الجمعيات التعاونية القائمة على أساس المساعدة الذاتية . من أجل ذلك نادت المؤتمرات العلمية التى تبحث فى شئون التعاون أنه ينبغى قبل صياغة القوانين التعاونيةالتعرف بكل دقة على سياسة الحكومة . ثم صياغة القوانين التعاونية بأسلوب يحتفظ بمرونتها وحيويتها ومواكبتها للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وعدم اصابتها بالجمود وصولا إلى تحقيق الاستقرار التشريعى التعاونى .

ظروف مصر الاقتصادية ونشأة التشريع التعاونى :

ومن الملاحظ أن مصر لم تشهد ثورة صناعية ، ولم تقم فيها حركة عمالية كتلك الحركات التى ولدتها الانقلابات الصناعية ، بل أن الظروف البيئية والسياسيةفى مصر لم تساعد على قيام حركة عمالية بين العمال الزراعيين فى السنوات الماضية ، ولو أردنا أن نستعرض الظروف الاقتصادية التى مرت بها مصر خلال النصف الأول من القرن العشرين ، لاحتاجنا إلى عشرات الصفحات وخرجنا كثيرا عن نطاق موضوعنا ، ولهذانكتفى بمجرد الاشارة إليها .

ومن الحقائق المعروفة أن الحركة التعاونية فى مصر نشأت كظاهرة اجتماعية واقتصادية قامت على الجهود الشعبية وكانت ترمى هذه الجهود إلى تنظيم جهود الطبقة الدنيا من أبناء الشعب ممثلة فى العمال والفلاحين لتكون ركيزة العمل الوطنى ، إلى جانب المثقفين من أبناء الطبقة المتوسطة ومن ثَم كانت الجهود التى بذلت من أجل تأسيس الجمعيات التعاونية الزراعية عام ١٩٠٨ ، وكان يطلق عليها فى ذلك الحين ، « نقابات التعاون » بقصد حماية الفلاحين من المرابين الأجانب والمصريين على السواء ، ولتعليم الفلاح معنى التعاون . ولذلك صاحب تأسيس النقابات التعاونية تأسيس مدارس الشعب الليلة فى نفس السنة لتبصير العمال بما لهم وما عليهم ، ومن الأمور الجديرة بالاهتمام أن عمر لطفى كان ينتمى إلى الحزب الوطنى وقتئذ عندما توافر مع شباب الحزب الوطنى على دراسة لوائح هذه النقابات وانتهوا فى دراستهم إلى وضع القانون الأساسى لها نصوا فى المادة الرابعة على « حظر المناقشة فى المسائل السياسية والاجتماعية فى اجتماعها » .

ظاهرة كثرة القوانين التعاونية :

إن هناك ظاهرة جديرة بالتسجيل فيما يتعلق بالتعاون وقوانينه منذ أن تدخلت الدولة من أجل تنظيمه .

هذه الظاهرة هى كثرة القوانين التعاونية ، ففى عام **١٩٢٣** صدر أول تشريع تعاونى وهو القانون رقم **٢٧** لسنة **١٩٢٣** . ولم يكن للتعاون الاستهلاكى فيه نصيب ، إذ جاء خاصًا بالجمعيات التعاونية الزراعية . هذا بالاضافة إلى أن هذا القانون أغفل فى المادة ٤٧ تخصيص جزء من صافى الأرباح لتحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية .

ويهم اللجنة أن توضح أنه قد تتابعت التعديلات لهذه القوانين ، إلى الدرجة التى جعلت أصحاب المصلحة الحقيقية من التعاونيين يشعرون ،

« بالغربة » . بالنسبة للتعديلات الكثيرة التى تطرأ على هذه القوانين . الأمر الذى يجعلهم فى شبه « جهل دائم بهذه التعديلات » . وهذا الجهل بالطبع لا يعفيهم من المسئولية أو العقاب الذى يترتب على مخالفة القوانين .. بل أكثر من هذا . فإن تتابع القوانين التعاونية وتعديلاتها قد جعل الكثيرين ممن يتولون مسئولية الادارة التنفيذية فى التعاونيات المنتشرة فى طول البلاد وعرضها يشكون من تلاحق التشريعات التعاونية وتعديلاتها إلى الدرجة التى يتعذر عليهم معها أداء وظائفهم بأعلى قدر من الكفاءة مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة الحقيقية فى اطار ما تتطلبه هذه القوانين .

ومما لا شك فيه أن العيب الأساسى فى التشريعات التعاونية يكمن فى قصور الدراسات الأولية فى بعض الجهات عند إعداد التشريع . وعدم تفهم الظروف الموضوعية عند اعداده . بحيث يكون ملبيا للاحتياجات الفعلية لمختلف أوجه النشاط التعاونى . فعملية التشريع التعاونى عملية اجتماعية واقتصادية وسياسية وقانونية وادارية .. إلخ بالإضافة إلى احساس المُشرِّع بحاجات المجتمع . ومن جميع هذه الدراسات يأتى دور الصياغة .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أننا إذا ألقينا نظرة على واقع الحركة التعاونية الاستهلاكية فى مصر فإن بنيانها يتضمن وفق الاحصائيات المنشورة عن الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى **١١٣١٩** جمعية تعاونية يندرج فى عضويتها **٩٣٥٥٤٢٢** عضوا . ويبلغ رأسمالها **٢٣٥٦٣٤٣** جنيها . والاحتياطيات **٢٩٢٣٩٨٧٣** جنيها .

وفيما يلى نوضح فى ايجاز وحدات البنيان التعاونى الاستهلاكية ودورها فى الحركة التعاونية الاستهلاكية .

١ ـ الجمعيات الأساسية والفئوية :

وهى الجمعيات المنتشرة فى المدن والاحياء وبعض القرى وفى الشركات والمصانع وتؤدى الكثير منها خدماتها بأموال أعضائها وادارتهم وتحت اشراف أجهزة وزارة التموين . وطبقا للاحصاءات المتاحة بلغت :

نسبة جمعيات الاهالى / اجمالى عدد الجمعيات	٢٦ ٪
نسبة جمعيات الهيئات والمصالح الحكومية	٤٧ ٪
نسبة جمعيات المصانع والشركات	٢٧ ٪

ويتضح من ذلك أن منافذ التوزيع الشرعية لموظفى الحكومة والقطاع العام بلغت نسبتها ٧٤ ٪ دون أن تتحمل الدولة أى أعباء للعمالة أو للتجهيزات أو الخسائر التى يمكن أن تحققها هذه المنافذ .

٢ ـ الجمعيات على مستوى المحافظات :

يوجد جمعيات تعاونية على مستوى المحافظات ومركزها الرئيسى عاصمة المحافظة ولها فروع فى المراكز وبعض القرى . وبلغ عدد جمعيات

المحافظات ١٧ جمعية ، وفروعها تزيد عن ١١٠٨ فرع والكثير منها يعمل حاليا وله أجهزته وادارته النظامية ومقاره ومخازنه حيث يصل معاملات بعضها إلى أكثر من ٦ مليون جنيه سنويا وهى تؤدى الخدمات فى فروعها بالقدر الذى تتسع له مواردها .

٣ ـ الجمعيه التعاونية الاستهلاكية العامة :

ساهمت الجمعيات التعاونية الاستهلاكية فى تكوين هذه الجمعية على مستوى الجمهورية لتزويدها بالسلع التى تحتاجها ويتكون رأس مال هذه الجمعية من مساهمة الجمعيات بواقع ٥ جنيه للسهم الواحد وقد بلغ رأس المال حاليا حوالى ٤٥ ألف جنيه .

٤ ـ الاتحادات التعاونية الاستهلاكية الاقليمية :

تُكون فى كل محافظة اتحاد تعاونى استهلاكى اقليمى من الجمعيات التعاونية القائمة بها وبلغ عدد هذه الاتحادات ٢٢ اتحادا مهمتها الاشراف على الجمعيات التعاونية فى اطار نطاقها الاقليمى ومن بين مهامها مراجعة حساباتها والتدريب وعقد المؤتمرات الاقليمية والمعاونة فى حل مشاكلها ، ويقوم بعضها بأغراض اقتصادية ، فما تفوضه به الجمعية العامة .

٥ ـ الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى :

وهو جهاز القمة فى التعاون الاستهلاكى ومن بين أغراضه الاشراف والتوجيه ومراجعة حسابات الجمعيات ووضع سياسة التعاون الاستهلاكى وبحث مشاكله والتدريب وعقد المؤتمرات وتمثيله أمام الجهات الحكومية والاجنبية ... إلخ .

العضوية فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك :

تعتبر العضوية فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك عنصرا على جانب كبير من الأهمية ويعتبر الأعضاء قوام الحركة فى هذه الجمعيات . من حيث أنهم المورد الأول الذى يمد الجمعيات بالمال عن طريق الاكتتاب فى أسهم رأس مالها . ولهذا توجه الحركة التعاونية الاستهلاكية فى شتى أنحاء العالم اهتمامها بالبحوث التى تزيدها معرفة بأعضائها ودخولهم وقدراتهم الشرائية لكى تتمكن على ضوء هذه الدراسة من انتهاج أفضل الوسائل لخدمتهم فى حدود تلك القدرات ورسم سياستها التوسعية على قدر استعداد هؤلاء الأعضاء للمساهمة فى التمويل .

وقد وجد التعاونيون فى مصر أن القانون رقم ٢٣ لسنة ١٩٢٧ لم يحقق أهدافهم فلم يمتد النشاط التعاونى إلى ما كانوا يأملونه من مجالات . ولم تستطع الحركة التعاونية أن تنشر الوعى أو الثقافة التعاونية . الأمر الذى أدى إلى عدم استفادة البلاد من مزايا التعاون فى أوقات الأزمات . كما حصل عندما نشبت الحرب العظمى الثانية فى سبتمبر سنة ١٩٣٩ . وخلفت فى بلادنا أثارها الاقتصادية السيئة . وقد ظهرت هذه الآثار بوضوح وجلاء مع امتداد الحرب وقيام السوق السوداء . الأمر الذى أدى بالحكومة عام ١٩٤٢ إلى أن تلجأ إلى الجمعيات التعاونية لتعينها على محاربة مثل هذه الآفات . فحدثت طفرة فى تأسيس الجمعيات لا نستطيع أن نقول أنها دليل على انتشار الثقافة أو الوعى التعاونى . بل كانت نتيجة لاغراء المكاسب المادية .

والواقع أن زيادة العضوية فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك تتوقف إلى حد كبير على المزايا المادية التى ينتفع بها الأعضاء من وراء انضمامهم إلى هذه الجمعيات . فقد بلغت الزيادة فى عدد الأعضاء عام ١٩٤٣ نسبة

مقدارها ٣٨٨ ٪ وهى أعلى نسبة سجلتها الحركة التعاونية الاستهلاكية فى مصر .

والواقع أن هذه الزيادة الكبيرة ليست نتيجة لازدياد الوعى التعاونى ، والإيمان برسالة التعاون ، بل كان تحققها عقب اعلان سياسة الحكومة فى ٣٠ سبتمبر ١٩٤٢ نحو الاستعانة بالجمعيات التعاونية فى توزيع السلع الضرورية مما يدل على أن الانضمام إلى هذه الجمعيات كان بدافع الرغبة من الأعضاء فى ضمان الحصول على السلع غير المتوفرة فى السوق الحرة بالأسعار الرسمية ، بل أن منهم من كان يقدر الفرق بين سعر البيع فى الجمعية والسعر فى السوق السوداء ، فيجد أنه يحصل على فرق أكبر من قيمة السهم الذى يشترك به فى الجمعية .

وقد كانت هناك فرصة سانحة أمام الحركة التعاونية الاستهلاكية فى عام ١٩٤٣ وما بعده لتدعيم مراكزها ونشر الدعاية لها ولرسالتها ، ذلك لان الأعضاء ، وإن كانت الحاجة الملحة قد دفعتهم إلى الاكتتاب فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك ، والانتظام فى سلك عضويتها ، إلا أن ذلك قد تم فى صورة آلية . فلم يكن العضو يفهم من انضمامه للجمعية أكثر من أن السهم الذى يحمله يخول له حق شراء السلع التموينية بالأسعار الرسمية ، بينما كان يتعذر عليه الحصول عليها بهذه الأسعار إذا تعامل مع بعض المصادر التى تتاجر فى السوق السوداء وإنما يجد نفسه مضطرا إلى دفع أثمان تفوق بكثير الأسعار الرسمية ، وهذا ما لا تطيقه موارده المحدودة ، ومن ثَم كان يتعين على القائمين بشئون الحركة التعاونية الاستهلاكية أن ينتهزوا هذه الفرصة لنشر الوعى التعاونى ، وتفهيم الأعضاء المبادىء والأهداف التعاونية ، وكيف أنهم بانضمامهم إلى الجمعيات التعاونية ، والمساهمة بأكبر قدر فى تمويلها ، وولائهم فى التعامل معها ، وحرصهم على التمسك بحقوقهم من حيث هم أعضاء

تتمثل فيهم الادارة العليا ، يعملون على دعم بناء الصرح التعاونى ، وصيانة هذا الموئل الأمر الذى يجدون فيه اداتهم الفعالة فى تحسين أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية فى كل الظروف ، لا فى الظروف العسيرة التى أوجدتها الحرب وحدها .

إن أعضاء الجمعيات إذا فهموا رسالتها حق الفهم ، وعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذى يسير أمورها ، وأنها ملك لهم جميعا ، يستطيعون بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء بينهم أن بسيروا بالجمعية قدما إلى النجاح ، فإذا واجهت الجمعية بعض المتاعب أو الصعاب ، لم ينفضوا عنها ، ولم يقصروا تعاملهم معها على جانب معين من السلع كما هو الحال عندنا ، وإنما يعملون متضامنين فى سبيل تذليل هذه المتاعب وتلك الصعوبات ، ونعتقد أن هذا الفهم والوعى لا يمكن اضاءة الأذهان بهما بين عشية وضحاها أو بين يوم وليلة ، بل ذلك يتطلب بذل الجهود الصادقة المستمرة قبل تأسيس الجمعية وبعدها ، ولا شك أن العبء الأكبر لنشر هذا الوعى يقع على عاتق الهيئات العليا ، كالاتحادات التعاونية الاقليمية والاتحادات المركزية والاتحاد العام .

إن ولاء الأعضاء الذى يعتمد على فهمهم لسياسة الجمعية ومشاكلها ، وعلى الشعور بأنهم أصحابها ، وعلى مشاركتهم فى ادارة شئونها ، يعينها كثيرا على مواجهة ما قد يقابلها من صعاب . أما عدم الشعور بالمسئولية ، فإنه يجعل هؤلاء الأعضاء يتعاملون مع الجمعية عندما تكون الريح مواتية ، والأمور تسير على وفق مصالحهم الخاصة ، ولكنهم سرعان ما ينفضون عنها إذا ما واجهتها أول بادرة من العواصف والأزمات . ولو فكروا مليا ، لعرفوا أن كثيرا من المشروعات تتعرض لمثل هذه الأزمات فى بعض فترات حياتها ، ولكن على قدر قوة العلاقات بين الأعضاء ، وعلى قدر تماسكهم وتآزرهم فى الوقوف بجانب جمعيتهم أثناء

هذه المآزق والمتاعب يمكن العمل على الخروج منها ، وتحقيق النجاح الدائم .

ومما يؤسف له أن الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر نشأت وقامت ــ ولا تزال تقوم ــ على أكتاف عضوية ضعيفة . لا تعرف حقوقها وواجباتها ، وحقيقة أهداف الرسالة التعاونية التى تستظل بلوائها . وليس أدل على ذلك من أن الدراسات الاحصائية توضح أن هناك جمعيات عديدة قائمة ذات عضوية قليلة العدد ، وأن أعضائها لا يجدون فيها من عوامل النجاح ما يغريهم على الأكتتاب فى مزيد من الأسهم ، كما فى مثل هذه الجمعيات تساعد على تضخم حجم العضوية وفقا لما يقرره الاحصاء التالى :

الصورة العامة للحركة التعاونية الاستهلاكية
التوزيع الجغرافى للجمعيات الأساسية عام ١٩٨٣ / ١٩٨٤

المحافظات	الجمعيات						الأجمالى
	جمعيات محافظات	جمعيات مراكز	اهالى	مصالح حكومية	مصانع وشركات	طلابى	
القاهرة	–	–	١٨٢	٨٣٦	٥١٠	٣١٩	١٨٤٧
الدقهلية	١	–	٣٩٦	٢٩٠	٦٩	٤٤	٨٠٠
الغربية	١	–	٣٩٦	٣٠٦	٥٣	١٣٦	٨٩٢
الشرقية	١	–	١٤٤	٣٣٩	٤١	٥٧	٥٩٢
الجيزة	١	–	٢٧١	٢٤٩	١٢٥	٧٩	٧٢٥
البحيرة	١	–	١٤٢	٢٠٥	١٨٧	١٠٧	٦٤٢
الاسكندرية	–	–	١٢	١٥١	١٤٥	١٦	٣٢٤
المنيا	–	٩	٢١٤	٢٤٠	٤١	٩٥	٥٩٥
سوهاج	١	–	٣٣	٣٣٧	٥١	٣٢	٤٥٤
المنوفية	١	–	٣٢٠	٢٠٤	٥١	٦٤	٦٤٠
قنا	١	–	١٤٤	١٧٣	٣٤	٨	٣٦٠
أسيوط	١	–	٢٢٧	٢٠٩	٦٢	٥	٥٠٤
القليوبية	١	–	١١١	١٣٢	٧١	١٠٩	٤٢٤
كفر الشيخ	–	٩	٢٠٠	١٤٧	٣١	٤٥	٤٣٢
الفيوم	١	–	٢٣٠	١٠٥	٢٠	٢٠	٣٧٦
بنى سويف	–	٩	١١٨	١٧٢	٤٠	٤٥	٣٨٤
أسوان	–	–	٢٥٢	١٨٧	٩٦	١٧	٥٥٢
دمياط	١	–	٨٥	١٣٧	٥٩	٤	٢٨٦
الاسماعيلية	١	–	٢٤	٦٠	١٧	٢٥	١٢٧
بور سعيد	١	–	٥	٧٥	٣١	٢٨	١٤٠
السويس	–	–	٨	٢٩	٢٨	–	٦٥
مرسى مطروح	١	–	٤٧	١٩	١٥	–	٨٢
الوادى الجديد	–	–	٥	٢٤	٦	–	٣٥

البحر الأحمر	١	-	٩	١١	٩	-	٣٠
سيناء الشمالية	-	-	٥	٩	٣	-	١٧
سيناء الجنوبية	-	-	-	-	-	-	-
الاجمــالى	**١٦**	**٢٧**	**٣٥٨٠**	**٤٦٤٦**	**١٧٩٥**	**١٢٥٥**	**١١٣١٩**

اجمالى العضوية عـام ٨٣/١٩٨٤ يبلغ عددهم ٩٣٥٥٤٢٢ عضـوا

بعض المشكلات التى تواجه التعاونيات الاستهلاكية

أثبتت الدراسات الميدانية والمؤتمرات التعاونية العديدة أن أبرز المشاكل التى تواجه التعاونيات الاستهلاكية هى :

أولا : مشكلة التمــويل :

تقوم الدولة بتوفير المال والقروض اللازمة لجميع القطاعات التعاونية الزراعية والاسكانية والانتاجية ماعدا التعاون الاستهلاكى .

وقد اعتمدت الدولة عام ١٩٨٠ مبلغ ٢٥ مليون جنيه بفائدة ميسرة للتعاون الاستهلاكى إلا أنه تم صرفها لشركات الأمن الغذائى .

وعندما أعتمد اعتمادا جديدا للقروض للتعاون الاستهلاكى وضع بنك التنمية والأئتمان الزراعى قيودا كثيرة على الصرف مما أدى إلى عدم استخدامها ، مما اضطر التعاونيات الاستهلاكية إلى الحصول على قروض بفائدة تصل إلى ١٥ ٪ من البنوك التجارية وإذا أضفنا إلى ذلك أن هامش الربح فى نسبة كبيرة من السلع لا يزيد عن ٥ ٪ لأمكن تصور مدى جسامة الأزمة المالية التى تعانى منها الجمعيات .

ثانيا : حرمان التعاون الاستهلاكى من مزاولة تجارة الجملة :

تعانى الجمعيات التعاونية الاستهلاكية والجمعية التعاونية العامة للسلع

الاستهلاكية جهاز قمتها الاقتصادى من نقص السلع وعدم تخصيص حصص لها من شركات القطاع العام سواء الموزعة أو المنتجة وعدم اعتماد حصة استيرادية لها مما أدى إلى لجوء الجمعيات إلى التعامل مع القطاع الخاص لتوفير السلع لأعضائها .

ثالثا : ضعف الامكانيات بالجمعيات التعاونية الاستهلاكية :

١ ـ عدم وجود مقار للجمعيات بمواقع العمل حيث يتم توفير مقر ملائم وبالتالى عدم وجود مخازن بالاضافة إلى عدم وجود تجهيزات .

٢ ـ عدم وجود ادارة فنية قادرة متمثلة فى جهاز ادارى وتسويقى ومالى على الكفاءة المطلوبة وذلك لعدم قدرة الجمعيات على منح أجور مجزية تقترب من أجور الشركات وخاصة التى تعمل فى مجال الاستثمار .

٣ ـ إحجام معظم الجمعيات عن تسويق بعض السلع من غير شركات وزارة التموين لعدم درايتها بالسوق والخوف من المسئولية .

٤ ـ صعوبة اتصال الجمعيات فرادى بالجمعية العامة للسلع الاستهلاكية للحصول على احتياجاتها وارتفاع تكلفة السلع فى حالة تسويقها بكميات صغيرة لأى جمعية منفردة وخاصة بالنسبة للجمعيات بالمحافظات النائية .

رابعا : ضعف الوعى التعاونى :

تعانى الحركة التعاونية الاستهلاكية من ظاهرة عدم الانتماء والولاء من الأعضاء ، وذلك لغياب الوعى والثقافة التعاونية وهى الاسلحة التى تعتمد عليها الحركة التعاونية فى بنائها ومسيرتها وحل مشاكلها .

وهذه الظاهرة انعكست على ضعف الادارة الذاتية للجمعيات من خلال عدم ممارسة اختصاصات الجمعيات العمومية ومجالس الادارة التى تضمنها القانون .

بعض المشكلات على مستوى الجمعية

١ ـ بالنسبة لصرف الحصص من شركات وزارة التموين :

- عدم انتظام تخصيص حصص الجمعيات .
- عدم الوفاء بالمواعيد المحددة لتسليم الحصص للجمعيات .
- تحميل بعض السلع الراكدة على الحصص من السلع الأخرى .
- تسلم بعض الحصص مثل اللحوم والأسماك فى صورة يصعب التعامل معها لتجهيزها وتوزيعها على الأعضاء .

٢ ـ بالنسبة للنقــل :

- عدم التزام المخازن بالمواعيد السابق تحديدها للجمعيات لاستلام حصصها أو تسليم جزء منها .
- تتحمل الجمعيات مصاريف مشالات ونقل يرفع من ثمن وصول السلعة للأعضاء وفى معظم الأحيان يتعذر إضافة أى مصاريف على السلع بحكم أنها مسعرة .

٣ ـ بالنسبة للتخزين :

- عدم تجهيز الجمعيات بالأدوات والأجهزة الضرورية مثل الثلاجات تجعلها تحجم عن استلام الحصص من بعض السلع القابلة للتلف مثل الأسماك والدواجن واللحوم مما يسبب حرمان الأعضاء منها .
- عدم وجود مخازن فى معظم الجمعيات يسبب التلف والسرقة للسلع التى تسلم للجمعيات غير معبأة أو مكيسة لطول الفترة التى تستغرقها الجمعية فى تعبأتها لتسليمها للأعضاء .

الاطـار العـام
لاستراتيجية التعـاون الاستهلاكى فى مصـر

مقـدمـة

لعل من الأهمية بمكان أن نشير هنا إلى تقرير الأمين العام للأمم المتحدة والذى يستفاد منه أن من بين الأسباب الرئيسية التى تحفز الحكومة إلى الأهتمام بالنهوض بالتعاونيات وتنميتها سبب هام يتعلق بما اشتهرت به تلك الجمعيات من أنها ـ كقاعدة عامة ـ أداة ذات فاعلية لمواجهة وحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية ، وعنصرا إيجابيا للتقدم الاجتماعى والاقتصادى ، وتقوم هذه الشهرة أساسا على ما حققته الجمعيات التعاونية الأوربية وما قامت به لتنشيط الجماعات الضعيفة اجتماعيا واقتصاديا ، وتحديث أشكال الأنتاج والتجارة التقليدية ، فإذا قصد رعاية الحكومة للجمعيات التعاونية وتطويرها الوصول إلى مثل تلك النتيجة فهنا يكون هدف التشجيع الحكومى وبالتالى هدف التشريع التعاونى متجها إلى الجمعية التعاونية بوصفها تنظيما ينفذ فكرة المساعدة الذاتية المتبادلة القائمة على مبدأ الأعتماد على النفس ، وعلى ذلك يجب أن تتضافر كافة الاجراءات الحكومية وتنسق مع هذا الهدف وإلا فإن عدم توافر التنسيق قد لا يمكن التنظيمات التعاونية من بلوغ أهدافها المرجوة .

وتكتسب الجمعيات التعاونية التى من هذا النوع مقدرتها على تطوير قوتها الخاصة كمنظمات للمساعدة الذاتية المتبادلة من اهتمام أعضائها الصادق ، بوجوب عمل شىء ما من أجل مصلحتهم الخاصة ، وهم حين يعملون معا بطريقة منظمة ومع الآخرين الذين لهم نفس الاهتمامات والمصالح ، يمكنهم تنمية شئون كل عضو بمفرده وتحسين وضعه

الاقتصادى وبالتالى تنسحب تلك النتيجة على الأعضاء جميعهم ، وعلى الجمعية التعاونية ، ومن ثم يصبح الأمر مساهمة غير مباشرة فى تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للوطن ككل .

وعليه يجب أن تتجه كافة اجراءات الرعاية الحكومية إلى مساندة مبادرات الأفراد وحفز اهتمامهم بالعمل الجماعى ، وهذا يتطلب أن تعمل تلك الاجراءات على توافر المناخ الاجتماعى والاقتصادى اللازم لنمو التعاون مع توفير أدنى المتطلبات الضرورية لهذا الغرض .

من أجل ذلك ترجو اللجنة أن تتخذ الحكومة سياسات ثابتة مستقرة نحو الحركة التعاونية وأن تعلن فى صراحة وفى وضوح أن سياستها هو تشجيع التنظيمات التعاونية القائمة على المساعدة الذاتية المتبادلة وأن هذه السياسة ينبغى أن توضح تماما الملامح المميزة التى يجب أن تتصف بها الاجراءات التشجيعية فى ميدان المساعدة الحكومية من أجل التنمية والنهوض بالتعاونيات ، وأن تعلن الحكومة فى سياستها الثابتة والمستقرة تجاه الحركة التعاونية أن بعض الأحكام القانونية الحالية التى تتعارض مع مبدأ الأعتماد على النفس ، إن هى إلا أحكام قانونية موضوعة لتنظيم مرحلة انتقالية من التطور ثم ينتهى مفعولها بعد فترة من الزمن ترتبط بنمو الحركة التعاونية وقدرتها على أن تعمل بمفردها غير معتمدة على معونة خارجية ومن هذا المنطلق ينبغى أن تتجه كافة الاجراءات التشجيعية الحكومية إلى خلق الظروف الاجتماعية والاقتصادية الكفيلة بوضع فكرة المساعدة الذاتية المتبادلة موضع التنفيذ العملى .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن اللجنة قد رأت أن تسترشد بملاحظات الأمين العام للأمم المتحدة فيما يتعلق بتقديم ورقة عمل ووضع استراتيجية تطوير الحركة التعاونية الاستهلاكية وتنشيطها فى ظل ما هو قائم حاليا وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن الحركة التعاونية

الاستهلاكية من أخذ وضعها الطبيعى فى تنمية الناحية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصرى فى جمهورية مصر العربية .

ومن هذا المنطلق يسعدناأن نورد فيما يلى بعضاً من توصيات الأمين العام حيث يناشد حكومات الدول تدعيم الحركة التعاونية فيقول :

(ا) أن تهيىء للتعاونيات جوا مشجعا كى تنمو وتزدهر وذلك بانتهاج سياسات اقتصادية مناسبة واصدار تشريعات ترعى التعاون .

(ب) أن تفسح المجال أمام اشكال المنظمات التعاونية فى اطار خطط واستراتيجيات التنمية القومية .

(جـ) أن تشجع استخدام التعاونيات لضمان اشتراك الجمهور اشتراكا فعالا فى تخطيط وتنفيذ سياسات التنمية .

(د) أن ترسم برامج تنمية تعاونية تكفل للشعب أن يتحمل كامل المسئولية فى ادارة التعاونيات مع زيادة مشاركته باستمرار فى شئون المجتع وبذلك يقل اعتماده على الحكومة .

(هـ) أن تزود الادارات الحكومية المختصة بالتعاون بعدد كاف من الموظفين وبالمعدات اللازمة والحوافز لتتمكن من النهوض بالتعاونيات وتوجيهها ، وبحيث يدرك الموظفون ادراكا كاملا مبادىء وأهداف التعاون المتعلقة بالادارة الذاتية والمشاركة الجماهيرية .

(و) زيادة اعتمادات العون المالى والفنى والادارى والتدريبى للتعاونيات .

(ز) ألا تُسند للتعاونيات أو تنتظر منها أن تؤدى أعمالا لا تملك الموارد اللازمة لادائها إلا إذا قدمت لها العون اللازم .

(ح) أن تراعى تضمين التشريعات المتصلة بالتعاونيات أحكاما خاصة تضمن مكانا للجماعات الأقل حظا (بما فيها النساء والشباب ، والمسنون والمعوقين) وخدمتها خدمة فعالة من خلال التعاونيات

القائمة . أو انشاء برامج خاصة للفقراء واجراء تغييرات تنظيمية تتيح اشتراكهم الفعال .

(ط) أن تكون على استعداد لدعم الاتجاهات الجديدة على أساس رائد تجريبى واتاحة الوقت أمامها لتظهر النتائج المطلوبة قبل تقرير تعميمها أوتركها .

خطـوات العمـل التنفيذية

من خلال استعراض مشاكل وحلول التعاون الاستهلاكى فى مصر ، ومسايرة التطور العصرى السريع للتعاونيات الاستهلاكية فى العالم ، ينبغى وضع خطة عمل محددة واضحة للتعاون الاستهلاكى فى مصر تنطلق من الأسس والآفاق العصرية لتحقيق استراتيجية جديدة للعمل طبقا لما يلى :

أولا : تحديد موقع ودور التعاون الاستهلاكى فى خطة التجارة الداخلية للدولة:

تنفيذا لمواد الدستور والقوانين التعاونية ينبغى تحديد موقع وحجم ودور البنيان التعاونى الاستهلاكى فى خطة الدولة فى مجال التجارة الداخلية ويقترح ما يلى :

١ ـ أن تخصص نسبة محددة ، ونطاق عمل محدد تكون فى قدرة التعاون الاستهلاكى فى مجال التجارة الداخلية ، على أن يخصص له حجم السلع المقابل لهذه النسبة سواء فى السلع المنتجة محليا من شركات القطاع العام أو السلع المستوردة من خلال شركات وزارة التموين أو شركات وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية .

٢ ـ أن يركز عمل التعاون الاستهلاكى فى القرى والمدن الصغيرة والأحياء الشعبية .

٣ ـ أن تتضمن خطة وزارة التموين السنوية أو الخمسية فى اطار الخطة العامة للدولة تحديدا واضحا لدور التعاون الاستهلاكى وحجم أعماله فى ضوء الخطة التى تضعها الحركة التعاونية الاستهلاكية وتوضع هذه الخطة بالاشتراك مع الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى .

٤ ـ يتم تمثيل البنيان التعاونى الاستهلاكى فى كافة اللجان الرسمية الخاصة بالتجارة الداخلية ومنها لجان توزيع السلع والتسعيرة ، وذلك بشرط أن تتوافر فى المندوبين المواصفات العلمية والعملية التى تمكنهم من الاشتراك فى هذه اللجان .

ثانيا : دعم الجمعية التعاونية العامة للسلع الاستهلاكية :

تعتبر الجمعية العامة للسلع الاستهلاكية جهاز القمة للحركة التعاونية الاستهلاكية وهى التى تتولى تغذية كافة الجمعيات بمختلف أنواع السلع والخدمات ، الأمر الذى يستوجب أن تكون على أعلى مستوى من الكفاءة والقدرة على القيام بواجباتها كجهاز قمة .

ومن الأمور الجديرة بالملاحظة أن الجمعية العامة قطعت بعض الخطوات العلمية التى تستهدف التنظيم الصحيح ، وافتتحت شبكة من الفروع لها فى معظم محافظات الجمهورية .. لكن الموقف الحالى يتطلب دعما ومساندة من الدولة يتمثل فيما يلى :

١ ـ توفير التمويل اللازم لها بتخصيص قرض مناسب بفوائد ميسرة يرى المسئولون عن هذه الجمعية أن يكون فى حدود خمسة ملايين جنيه . هذا بالإضافة إلى مصادر التمويل الذاتى من جانب وحدات التعاون الاستهلاكى التى نص عليها القانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧٥ .

٢ ـ تخصيص حصة من السلع المنتجة محليا والسلع المستوردة لكى تتمكن من توفير احتياجات الجمعيات الأساسية .

٣ ـ إقامة مشروعات تعاونية انتاجية وخاصة فى مجال السلع الغذائية

٤ ـ توفير كافة الامكانيات من المخازن والثلاجات وأسطول النقل والأجهزة الفنية والادارية ذات الكفاية العالية .

٥ ـ ايجاد صلات بين جمعية المحافظة والجمعيات الفرعية تحت اشراف ورقابة الاتحاد الاقليمى والجمعية العامة ، على أن يدرس وضع جمعية المحافظة داخل البنيان التعاونى الاستهلاكى بحيث تصبح فرعا للجمعية العامة وتقوم بدور الجمعية العامة فى كل محافظة .

ثالثا : تطوير مفاهيم التعاون الاستهلاكى :

هناك اجماع على أن الجمعيات التعاونية الاستهلاكية منظمات اقتصادية واجتماعية تستهدف تلبية كل احتياجات المواطنين فى مختلف المجالات حتى الجوانب الترفيهية علاوة على القيام بانتاج بعض احتياجات المواطنين وخاصة فى مجال الغذاء والكساء بالإضافة إلى المطاعم والفنادق والمصايف ... إلخ . الأمر الذى يستلزم تحديثها ومسايرتها للتطورات العصرية .

غير أنه يؤسفنا أن نقرر أن معظم التعاونيات الاستهلاكية فى مصر عبارة عن دكاكين للبقالة أو فروع للأقمشة والاحتياجات المنزلية ، وقد يكون من المناسب فى سبيل تحديثها أن تتخذ الخطوات الآتية :

١ ـ أن تخصص الدولة فى المبانى الحكومية والمناطق السكنية التى تقيمها أماكن مناسبة للجمعيات التعاونية الاستهلاكية وتساهم فى تجهيزها كمساعدة ودعم للتعاون الاستهلاكى ، ودراسة مدى امكان صدور قرار من وزير الاسكان بإلزام جمعيات الاسكان عند انشاء عمارات أن تخصص مقر لجمعية استهلاكية يساهم فيها جميع المنتفعين بالمشروع .

٢ ـ أن ينشىء الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى مراكز لاعداد

وتدريب العاملين بمختلف فروع التعاون الاستهلاكى وخاصة فى مجالات فن البيع والديكور والخدمة والمطاعم .

٣ ـ اختيار بعض الجمعيات التعاونية الاستهلاكية الناجحة فى مناطق مختلفة ودعمها بالخبرات العاملة بقطاع التموين كدعم من الدولة وذلك تنفيذا لما نصت عليه المادة (٥٨) من القانون ، حيث نصت على «يجوز ندب واعارة العاملين بالحكومة والهيئات العامة والمؤسسات ووحدات القطاع العام وأجهزة الحكم المحلى للعمل بالجمعيات التعاونية» .

رابعا : مد خدمات التعاون الاستهلاكى بصورة مكثفة للريف :

لاشك أن الريف المصرى المكون من الآف القرى والعزب والنجوع محروم من خدمات التعاون الاستهلاكى الأمر الذى يجعل ابناءه فريسة لاستغلال القطاع الخاص وهو يضم القاعدة الجماهيرية العريضة من الشعب ، وقد يكون من المناسب التدرج فى افتتاح فروع للتعاونيات الاستهلاكية وفقا للكثافة السكانية ، واستعداد الجمعيات التعاونية سواء فى ذلك الجمعيات الزراعية المتعددة الأغراض أو الجمعيات التعاونية الاستهلاكية ، وقد يساعد على ذلك ما يأتى :

١ ـ تخصيص مكان للجمعيات التعاونية الاستهلاكية فى المبانى الحكومية كالوحدات المحلية أو المجمعة وندب العمالة اللازمة لهذه الجمعيات من هذه الجهات الحكومية .

٢ ـ تخصيص حجم مناسب من السلع وكافة احتياجات سكان الريف .

٣ ـ الاستفادة من امكانيات الاتحادات التعاونية الزراعية والاستهلاكية والانتاجية المركزية .

خامسا : دخول التعاون الاستهلاكى المجالات الانتاجية :

نصت المادة ٢٥ من قانون التعاون الاستهلاكى رقم ١٠٩ لسنة

١٩٧٥ على أن تتولى الجمعية التعاونية العامة للسلع الاستهلاكية إقامة المصانع لانتاج السلع والمواد اللازمة للجمعيات المنتمية إليها .

وهذا يتطلب أن تبادر الجمعية العامة إلى البدء فى انشاء المصانع الخاصة ببعض السلع الغذائية ومصانع التعبئة . وأن تتلقى العون الفنى والمالى الذى يمكنها من وضع هذه المادة من القانون موضع التنفيذ .

سادسا : دعم العلاقات مع القطاعات التعاونية :

نصت المادة **٣٢** من القانون التعاونى الاستهلاكى رقم **١٠٩** لسنة **١٩٧٥** على «أن يتولى الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى التنسيق بين النشاط التعاونى الاستهلاكى وسائر أوجه النشاط التعاونى الأخرى» .

ويتطلب وضع هذه المادة موضع التطبيق ما يأتى :

١ ـ إقامة علاقات بين الجمعية العامة للسلع الاستهلاكية والجمعيات التعاونية العامة الزراعية المتخصصة فى مجالات الثروة الحيوانية والالبان والبطاطس والخضر والفاكهة والبصل والثوم ... وذلك للحصول على احتياجات الجمعيات التعاونية الاستهلاكية دون وسيط والحصول على السلع من مصادرها .

٢ ـ التعاقد مع الجمعيات التعاونية الزراعية للحصول على الانتاج الزراعى والحيوانى طبقا لعقود سنوية وتقديم قروض للفلاحين والجمعيات تحت حساب تلك العقود .

٣ ـ إقامة علاقات مع التعاون الانتاجى فى مجال الاحذية والملابس الجاهزة والأثاث والصناعات المعدنية .

٤ ـ إقامة علاقات مع الجمعيات التعاونية للنقل بالسيارات وجمعيات الانشاء والتعمير لتوفير الخدمات التعاونية اللازمة للتعاونيات الاستهلاكية .

٥ ـ الاستفادة بالثلاجات الضخمة المنتشرة بالمحافظات للتعاونيات الزراعية لتقديم خدماتها للقطاع التعاونى الاستهلاكى .

سابعا : الاستفادة من مبدأ التعاون بين التعاونيات :

أضاف الحلف التعاونى الدولى مبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلى والقومى والدولى إلى المبادىء التعاونية ، وبعد انضمام الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى للحلف التعاونى الدولى . لابد من مبادرات سريعة ومدروسة لتوثيق العلاقات مع الاتحادات التعاونية الاستهلاكية للاستفادة من المنح التدريبية لاعداد الكوادر التعاونية الفنية والادارية ، وللاستفادة من خبرات تلك الاتحادات ومعوناتها الفنية لتطوير التعاون الاستهلاكى فى مصر ، وإقامة مشروعات تعاونية مشتركة ذات أهداف اقتصادية .

ثامنا : نشر الوعى التعاونى بين الجماهير :

ضرورة تعميق الوعى بمبادىء وأساليب الحركة التعاونية بين الجماهير . وهذا يتطلب خطة مدروسة وبرامج زمنية للاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى من خلال ما يلى :

١ ـ إيجاد علاقة وثيقة مع الجامعات وتشجيع ورعاية الدراسات العليا فى مجال التعاون .
٢ ـ انشاء وتملك أجهزة ومراكز التدريب على أسس عصرية وإدارتها ودعمها وتطويرها بأحدث المعينات السمعية والبصرية .
٣ ـ الحرص على عقد المؤتمرات التعاونية الاستهلاكية والمؤتمر العام للتعاون الاستهلاكى كل عام فى اطار الأهداف والواجبات المحددة لهذه المؤتمرات .
٤ ـ التأكد من قيام الجمعيات الأساسية بواجباتها بما فى ذلك صحة

انعقاد الجمعيات العمومية وممارسة ديمقراطية الادارة والرقابة الشعبية .

تاسعا : تقييم شامل للبنيان التعاونى الاستهلاكى :

لاشك أن المرحلة الجديدة للحركة التعاونية الاستهلاكية تتطلب تقييما ميدانيا وموضوعيا لكافة مستويات البنيان التعاونى وذلك من خلال ما يلى :

١ ـ مسح احصائى على مستوى كل محافظة لتقييم الحركة التعاونية الاستهلاكية .

٢ ـ تقييم شامل لمستويات البنيان من حيث تطبيق المبادىء التعاونية وقانون التعاون الاستهلاكى والجدوى الاقتصادية .

عاشرا : تأكيد فاعلية وقيادة الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى :

آن الأوان للاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى أن يمارس دوره بفاعلية أكثر وأن تشعر الجمعيات بوجود الاتحاد وممارسته لكافة اختصاصاته التى تضمنها القانون وذلك من خلال ما يلى :

١ ـ تقديم المشورة الفنية التعاونية وإبداء الرأى القانونى .

٢ ـ مراقبة انتظام وحسن سير العمل بالجمعيات التعاونية والتى من مظاهرها المراجعة الدورية والسنوية لحسابات الجمعيات واعتماد ميزانياتها وفحص أعمالها ومتابعة نشاطها من خلال تلقي محاضر جلسات مجلس الادارة والجمعيات العمومية .

٣ ـ الإلتزام بسداد اشتراكات الجمعيات للاتحاد طبقا للنسب المقررة حتى يستطيع الاتحاد الوفاء بإلتزاماته .

حادى عشر : وقف التفويض باختصاصات الجمعيات التعاونية :

تنص المادة ٩٣ من قانون التعاون الاستهلاكى ١٠٩ لسنة ١٩٧٥ فى الفقرة رقم ٧ من المادة على ما يلى :

مع عدم الاخلال بأى عقوبة ينص عليها قانون آخر يعاقب بالحبس وبغرامة لا تتجاوز خمسمائة جنيه أو باحدى هاتين العقوبتين :

أعضاء مجلس الادارة الذين يفوضون الغير أو يوكلونهم بالمخالفة لحكم هذا القانون فى مزاولة اختصاصات الجمعية أو التعامل بأسمها .

من أجل ذلك ترى اللجنة ضرورة وقف الظاهرة الخطيرة التى تهدد كيان الجمعيات التعاونية الاستهلاكية وهى قيام مجالس الادارة بتفويض شركات المجمعات للقيام باختصاصات الجمعيات ... وهى ظاهرة موجودة بصفة خاصة فى القاهرة والجيزة والقليوبية .

بعض المهام المحددة لبنيان التعاونى الاستهلاكى
تأكيدا لدوره
فى اطار الخطة العامة للدولة

دور الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى :

١ ـ إعداد خطة الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى السنوية والخمسية طبقا للمادة ٧٥ من القانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧٥ الصادر بشأن التعاون الاستهلاكى بحيث تحقق المستهدف من كل اتحاد اقليمى والجمعية العامة للسلع الاستهلاكية والجمعيات التعاونية الأساسية مع تحديد برامج تنفيذها على أن تشمل تقارير الخطة الأهداف من حيث الكمية والنوعية وأوقات العرض العامة الأساسية كل حسب منطقة عمله .

٢ ـ القيام بدور الاتحادات الاقليمية فى المحافظات التى لا يوجد بها اتحادات مع اعداد الخطة السنوية والخمسية لكل محافظة منها وتحقيق المستهدف ومتابعة الانجاز مع العمل على استكمال تأسيس الاتحادات الاقليمية والاشراف عليها ومراقبتها مع الاتحادات القائمة . والقيام بالدور الفعلى الذى يؤدى إلى تنشيط الجمعية التعاونية العامة والقيام بدورها فى خدمة الجمعيات الأساسية .

٣ ـ العمل على التنسيق بين التعاون الاستهلاكى والتعاونيات الأخرى .

٤ ـ العمل على تعديل النظام الداخلى للجمعيات الأساسية وغيرها من النظم الأخرى بحيث يؤخذ فى الأعتبار النقاط التالية :

(أ) رسم العضوية أو رسم الدخول على أن تحدد القيمة بحيث تكون مبالغ متوازنة أو معقولة تؤدى إلى دعم رأس المال الحقيقى المستثمر فى خدمة النشاط التعاونى .

(ب) مراجعة الأنظمة الداخلية لوحدات التعاون الاستهلاكى للتأكد من مسايرتها للقانون وأغراض وواجبات مختلف الجمعيات .

(جـ) وضع المواصفات العلمية الواجب توافرها فى اللجنة الثلاثية التى تؤسس الجمعية أو أعضاء مجلس الادارة . وقد يتطلب الأمر ضرورة اجتياز اختبارات تدريبية ينظمها الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى فى هذا الشأن .

٥ ـ سرعة استصدار لائحة شئون العاملين واللوائح المالية والادارية للجمعيات والعاملين بها .

٦ ـ ضرورة ربط الجمعيات الطائفية بجمعيات المحافظات الكبيرة سواء على مستوى المحافظة أو المركز أو القسم لإقامة علاقات تجارية واقتصادية فيما بينهما .

٧ ـ وضع نظام محاسبى موحد ومبسط للجمعيات التعاونية الاستهلاكية بعد توحيد النسبة المالية لكل منها وتطبيق أصول التحليل المالى والاقتصادى وتقييم الآداء وقياس تطور الحركة التعاونية على اساس علمى .

٨ ـ الأخذ بنظام الدراسات المسبقة للجمعيات المطلوب تسجيلها وأن يتم تحديد قيمة رأس المال وتقديره على أساس علمى وبحيث تعتمد الجمعية المنشأة على نفسها ذاتيا مع اجراء الدراسات اللاحقة والمستمرة للجمعيات القائمة مع تحديد الصورة الأقتصادية لها وامكانية استمرارها .

٩ ـ متابعة الاتحادات الاقليمية فيما أسند إليها من تفويضات ومدى قيامها بهذه الأعمال وإعداد التقارير اللازمة لها .

الاتحادات الاقليمية :

١ ـ ينبغى أن يسهم الاتحاد التعاونى الاستهلاكى الاقليمى فى اعداد

الخطة السنوية والخمسية ليسترشد بها الاتحاد المركزى بحيث يحقق المستهدف من الخطة لكل جمعية تعاونية مع تحديد برامج تنفيذها على أن تشمل تقارير الخطة الأهداف من حيث الكمية والنوعية وأوقات العرض ومدى تناسبها مع احتياجات الأعضاء بصفة عامة .

٢ ـ الاشتراك فى الدراسة المسبقة للجمعيات التعاونية المراد اشهارها .

٣ ـ تنظيم التدريب المسبق للجنة الثلاثية وبعض مؤسسى الجمعيات . بالإضافة إلى تنظيم الدورات التدريبية لمستويات البنيان التعاونى فى المحافظة . بما فى ذلك الادارة المهنية المحترفة .

٤ ـ الاشتراك فى اجراء الدراسات اللاحقة والمستمرة للجمعيات التعاونية فى دائرة عمله .

٥ ـ تنظيم استثمار الفوائض فى صالح الجمعيات التعاونية الأساسية والجمعية التعاونية العامة للسلع الاستهلاكية والجمعيات المتخصصة العامة مقابل المشاركة فى الأرباح مثل الخضر والفاكهة والسلع الأخرى .

الجمعية التعاونية العامة للسلع الاستهلاكية :

١ ـ وضع خطة الجمعية السنوية والخمسية بحيث تؤدى إلى تلبية احتياجات الجمعيات التعاونية الاساسية وتطورها وامدادها بالسلع اللازمة لها من الانتاج المحلى والخارجى مع ضرورة أن تقوم الجمعية بتنسيق نشاطها مع قطاعات التعاونيات الأخرى .

٢ ـ الاستفادة من الدراسات التى تقوم بها الاتحادات للجمعيات التعاونية الأساسية والاتحاد المركزى لتحديد الاحتياجات اللازمة لأعضائها مع ضرورة مراجعة هذه الدراسات أيضا بنفسها .

٣ ـ الاتصال بالمؤسسات المالية والأقتصادية للتأكد من اتمام العقود

اللازمة لنشاطها فى حدود التمويل المناسب على ضوء خطتها السنوية والخمسية .

٤ ـ دراسة المشروعات الانتاجية التى تحتاجها الجمعية العامة أو تطلبها الاتحادات الاقليمية أو الجمعيات الأساسية ، بهدف التدرج فى الدخول فى مجالات النشاط الانتاجى فى خدمة الحركة الاستهلاكية .

٥ ـ التنسيق بين الاتحادات الاقليمية لايجاد مخازن ووسائل نقل ، ومصانع تعبئة ، وغيرها داخل المحافظات .

٦ ـ استثمار الأموال بكفاءة ورفع معدل دوران رأسمالها العامل إلى المعدلات المتعارف عليها فى تجارة الجملة .

الجمعيات التعاونيـة الأساسية :

١ ـ أن تعتمد الجمعية على نفسها ذاتيا وأن تكون لها المقومات الاقتصادية والاجتماعية التى تساعدها على النمو والتطور أو تعمل إلى تحقيق هذا الهدف .

٢ ـ تنويع السلع والتشكيلة المناسبة التى توفر لاعضائها خاصة الجمعيات الطائفية ضمانا لانقاذها من التصفية أو الحل ويحقق لها هامش ربح مناسب يساعدها على النمو والتطور .

٣ ـ أن تعمل الجمعية على وضع الخطة السنوية والخمسية لها فى حدود قدراتها ، وبمعاونة من الاتحاد الاقليمى والجمعية العامة ، تيسيرا لامكانية وضع خطة ع عامة للحركة التعاونية الاستهلاكية فى اطار الخطة العامة للدولة .

٤ ـ توفير الأموال اللازمة للجمعية العامة بتوريد الأموال التى يقضى بها القانون .

٥ ـ أن تأخذ الجمعية فى اعتبارها امكانية تحديثها مسايرة للمتغيرات التى

تحدث فى سوق التجارة الداخلية فى مصر . ومدى امكانية تطويرها على صورة السوبر ماركت الذى أخذ ينتشر فى الآونة الأخيرة .

وزارة التموين والتجارة الداخلية :

١ ـ رقابة الدولة :

تنص المادة ٥٠ من القانون ١٠٩ لسنة ١٩٧٥ على «أن يضع مجلس الادارة فى نهاية السنة المالية للجمعية ميزانيتها وحساب الأرباح والخسائر كما يضع مشروع توزيع فائض الجمعية فى حدود أحكام هذا القانون والنظام الداخلى للجمعية . ويجب على المجلس أن يقدم هذه البيانات خلال شهرين من انتهاء السنة المالية إلى الاتحاد التعاونى المركزى وإلى الجهة الادارية المختصة لمراجعتها وفقا لاحكام المادتين ٧٥ . ٧٦» .

كما تنص المادة رقم ٦٨ من القانون الواردة فى الفصل الأول من الباب الثامن لرقابة الدولة على «تتولى الجهة الادارية المختصة متابعة تنفيذ الخطة الخمسية والسنوية للجمعيات التعاونية من خلال التقارير التى يقدمها إليها الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى والاتحادات الاقليمية وتقارير المراجعة ولها فى سبيل ذلك الاتصال مباشرة بالجمعيات التعاونية» .

وبمراجعة هاتين المادتين وغيرهما من المواد ، فإن اللجنة ترى أن يكون واضحا للبنيان التعاونى الاستهلاكى الشعبى أن رقابة الدولة تتم فى حدود ما تقضى به المادة رقم ٧٥ من القانون والتى تنص على «يعد الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى خطة خمسية وخطة سنوية لجميع أوجه النشاط التعاونى والاستهلاكى تلتزم الجمعيات التعاونية بتنفيذها ويتم اعتمادها من الوزير المختص» .

أى أن مراجعة الجهة الادارية مراجعة مزدوجة مراجعة على أساس

مشروع الخطة المستهدفة والمعدة عن طريق الاتحاد المركزى من واقع خطط الاتحادات الاقليمية ويتم عرضها على الوزير المختص لاعتمادها وهذا يوضح عدم تعارض أو ازدواجية الرقابة والمراجعة عن طريق الخطة حيث أن الجهة الادارية (المديرية أو أجهزة الحكم المحلى) يتم مراجعة الخطة فى دائرة عمله وهى المحافظة فقط والتى تعتبر جزءا من الخطة الاجمالية (اجمالى خطط المحافظات) . التى تقوم بها الجهة الادارية المختصة (الادارة العامة للتعاون الاستهلاكى ـ وزارة التموين) .

ويتم مراجعة انجازات الخطة فى نهاية السنة المالية بمقارنة المستهدف بالمنجز وقياس الانحرافات سواء ايجابية أو سلبية والمستهدف من الخطة هى الأهداف الكيفية للخطة أو الاتجاه العام لها ويتمثل فى رقم الأعمال (المبيعات والفائض) .

٢ ـ الرعاية الفنية والادارية :

من الحقائق المتعارف عليها دوليا أنه ينبغى على التعاونيين أن يفهموا جيدا أن الجمعيات التعاونية أيا كان نوعها ، فإنها بالإضافة إلى كونها تجمعْ انسانى ، فإنها أيضا منظمات اقتصادية يجب أن ترتفع بمستوى كفايتها إذا أرادت أن تقف على أقدامها وتحقق أهدافها فى ميادين نشاطها وتتفوق على منافسيها من المشروعات التى تقوم بنشاط مماثل .

ولذلك ترى اللجنة أنه ينبغى على الحكومة أن تساير اجماع المنظمات الدولية على أن من أفضل أساليب المساعدات التى تقدمها الحكومات امداد الجمعيات بأعداد من الاداريين الذين تزودوا بالعلوم التعاونية ، وتفهموا أساليب ممارستها من الناحية التطبيقية وصولا إلى تطبيق الادارة العلمية التى عم تطبيقها فى الحركات التعاونية فى الخارج على تدرج مستويات بنيان هذه الحركات .

ويناشد قرار الحلف التعاونى الدولى الخاص باعداد التعاونيات لعام ٢٠٠٠ على أن تعطى الحكومة مزيد من الرعاية للتعاونيات الاستهلاكية بأسلوب من شأنه التأكيد على طبيعة هذه التعاونيات التى تتميز عن غيرها من تجارة القطاع الخاص ، وبأسلوب يحفظ على هذه التعاونيات استقلالها وديمقراطية ادارتها فى اطار من رقابة أعضائها .

القيام بالدراسات التى تنير السبيل للتعاونيات لمعرفة الواقع ومعرفة احتياجات التعاونيات من التكنولوجيا الأجنبية التى يمكن استيرادها من الحركات التعاونية المتقدمة أو من الدول التى ترغب فى تقديم مثل هذه المعاونة حتى يمكن تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية فى ضوء القدرات المحلية فى مختلف المحافظات مع الأخذ فى الأعتبار المواقع التى تعمل فيها التعاونيات أى ما إذا كانت هذه المواقع حضارية أو ريفية أو صحراوية أو ساحلية ... إلخ .

عوامل مساعدة لتحقيق استراتيجية التعاون الاستهلاكى

- ينبغى إعادة النظر فى الاستخدام الأمثل للتركيب الحيازى للأراضى الزراعية فى مصر الذى يتكون من حوالى ٣ مليون حيازة ، تبلغ نسبة من يحوزون خمسة أفدنة فأقل حوالى ٩٣ ٪ ... منها حوالى ٣٩ ٪ يحوزون أقل من فدان ، الأمر الذى لا يُمَكن الحائز فى غياب مقومات الزراعة التعاونية الرشيدة من استخدام حيازته الاستخدام الكفء ، فضلا عن أن قدراته الانتاجية تعجز عن الوفاء باحتياجاتها الزراعية .
- تعتبر أسعار المحاصيل الزراعية من بين العديد من المشكلات التى تواجه التعاونيات الزراعية ، الأمر الذى يتحتم معه وجود جهاز قادر

على تحديد الأسعار ، يأخذ فى الاعتبار تحديد أسعار الحاصلات الزراعية أهميتها ومرونتها لتوجيه النشاط الانتاجى الزراعى بصفة عامة ، والانتاج الزراعى التعاونى بصفة خاصة ، وبحيث يأخذ فى الأعتبار أيضا كيفية تكوين الأرباح والعوامل المؤثرة عليها وعلى وجه الخصوص المنافسة سواء على الصعيد المحلى أو على الأقليمى أو الدولى ، وذلك تلافيا لتدهور بعض المحاصيل ووصولا إلى الأهداف التصديرية المأمولة .

- تطويع تكنولوجيا العصر فى الميكنة الزراعية لظروفنا البيئية ، مع ما يتطلبه ذلك من سياسات لتشغيل الآلات وصيانتها وتسعير خدماتها ، واعداد القادرين على استخدامها ووضع الجداول الزمنية للاستخدام الأمثل لها بما يتفق مع مواعيد الزراعة ومقاومة الآفات الزراعية سواء الوقائية أو العلاجية ومواعيد حصاد هذه الحاصلات .
- إعادة النظر فى أسلوب التسويق التعاونى للحاصلات الزراعية بحيث يتوافر الأسلوب العلمى فى عملية أنسياب السلع والخدمات من مراحل انتاجها إلى أسواق استهلاكها من خلال هياكل وقنوات تصمم بأسلوب علمى يتفق مع فلسفة التعاون ونظمه ومبادئه وأهدافه ... ويؤكد الاستغلال الأمثل للطاقات الانتاجية بحيث تعود بأكبر قدر من المنفعة على أصحابها فى اطار النظرة الشاملة لاقتصاديات المجتمع واخلاقياته ، خاصة وأن قيمة المحاصيل المسوقة تعاونيا بلغت قيمتها عام **١٩٨٢** حوالى **٤٣٤** مليون جنيه .
- ينبغى توجيه الاهتمام الكافى نحو تشجيع وتطوير الأشكال الأخرى للنشاط التعاونى التى توفر لافراد أسر المزارعين أعمالا تستغرق كل وقتهم أو بعضه مثل توفير العمل الحرفى أو الصناعات المنزلية التى تسهم فى زيادة دخل الأسرة وتلبى احتياجات الظروف البيئية لنشاط الجمعية

الزراعية . هذا بالإضافة إلى ما يحققه هذا التغلب على مشكلة البطالة وانخفاض مستوى الدخل والأمية وسوء التغذية والصحة ... إلخ .

- تتطلع الحركة التعاونية إلى توافر العمالة الماهرة . ولهذا ينبغى الاهتمام بالتدريب الحرفى وذلك وفقا لمتطلبات التخصص . كما ينبغى اعطاء عناية خاصة إلى تدريب صغار السن وهم الذين تقل أعمارهم عن ١٨ سنة . وذلك لان هؤلاء يمكن عن طريق اعطائهم مزيدا من الرعاية والعناية ، أن نحصل منهم على انتاجية أفضل لفترة زمنية أطول . ولذلك يحسن ايجاد الأسلوب الذى يمكن عن طريقه تفضيل هؤلاء الذين يتدربون ويحصلون على شهادة«كفاءة عمل» تثبت صلاحيتهم لمزاولة حرفتهم بكفاءة وفى شغل الأماكن المناسبة . وفتح آفاق المستقبل أمامهم وخاصة من ناحية الأجور .

ومن أجل ذلك ينبغى على الحركة التعاونية الانتاجية بالتعاون مع الحكومة ومؤسسات التعليم والتدريب المتخصصة تشجيع انشاء التدريب التعاونى الحرفى ونشر التعاون على أوسع نطاق فى كافة المنظمات العمالية .

- اسهام الأجهزة العليا المهتمة بشئون التعاون الانتاجى سواء على الصعيد الرسمى أو الشعبى فى وضع خطة تعمل على التغلب على المشكلات والصعوبات التى يقابلها التعاون الانتاجى والتى من أبرزها مشكلة الحصول على الأموال اللازمة لهم من البنوك التجارية . والحصول على الخامات اللازمة من القطاع العام ، وتعدد طرق ووسائل استيراد الخامات اللازمة للحرفيين بأسعار متفاوتة تؤثر على سعر المنتج النهائى الواحد ارتفاعا وهبوطا .

ترشيد المعونات الأجنبية الفنية والمادية :

تعتقد اللجنة أنه قد آن الأوان لترشيد المعونات الأجنبية الفنية والمادية التى تقدم للحركة التعاونية بحيث يتم الاستفادة القصوى من هذه المعونات . خاصة وقد لوحظ أن قدرا كبيرا من هذه المعونات لا تستفيد منه الحركة التعاونية المصرية على الوجه الأمثل .

ويهمنا فى هذا المقام أن نوضح أنه يوجد على الصعيد الدولى «اللجنة المشتركة لتنمية المساعدات للتعاونيات ، كوباك» ، وتتألف هذه اللجنة من منظمات الأمم المتحدة ، ومن منظمات غير حكومية يجمعها اهتمام مشترك للعمل على دعم الجمعيات التعاونية بهدف التنمية الاجتماعية والاقتصادية . وأعضاء هذه اللجنة حاليا هم :

منظمة الأغذية والزراعة ـ والحلف التعاونى الدولى ـ واللجنة الدولية الزراعية . والاتحاد الدولى لعمال المزارع والزراعة ـ ومنظمة العمل الدولية والأمانة العامة للامم المتحدة ـ والمجلس العالمى لتعاونيات الأئتمان .

وتعتبر هذه اللجنة منبرا للتشاور وتوجيه العمل بشأن النهوض بالتعاون والقيام بالتنمية على أسس سليمة ومنظمة هذا بالإضافة إلى أن هذه اللجنة لديها برامج بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للتنمية لقياس فاعلية معونات الأمم المتحدة المقدمة للتعاونيات الريفية . وتقوم اللجنة ببذل جهود مستمرةلتنسيق المزيد من الموارد إلى الجمعيات التعاونية .

ويحسن أن تستعين الحكومة بالدراسات التى تقوم بها هذه اللجنة وكذلك ما تقدمه من خبرة مجانية على أن يتعاون مع هؤلاء الخبرة مستويات متخصصة وذلك تمهيدا لأن ترشد الحكومة والحركة التعاونية الشعبية ما قد يعرض عليها من معونات فنية ومادية بحيث تتجه هذه المعونات إلى المجالات التى تراها الدولة والتى تسهم فعلا فى التنمية الاقتصادية للحركة التعاونية المصرية . وتحديث أساليب ادارتها وإقامة

تعاونيات مشتركة إعمالا لمبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلى والقومى والدولى وهو أحد المبادىء التى استحدثها الحلف التعاونى الدولى فى مؤتمره العام الذى أنعقد بفينا عام ١٩٦٦ وكان من أثار ذلك إقامة مشروعات تعاونية وعمليات اندماج كبرى بين التعاونيات خاصة وأن تقرير الأمين العام للأمم المتحدة ينص على ما يأتى :

يجب على وكالات التنمية أو الثنائية الأطراف أن تجعل من أولوياتها زيادة المعونات الفنية والادارية والمادية المقدمة للتنمية التعاونية لا سيما للطوائف الأقل حظا وعليها :

(أ) توجيه عناية خاصة إلى حسن ارشاد خبراء المساعدة التعاونية ورسم المشروعات بشأن دور التعاونيات فى البلاد النامية والملامح الخاصة فى هذا الصدد .

(ب) تستعد للقيام بمشروعات رائدة ودراسات مقارنة فيما يلى :

١ ـ الهياكل التنظيمية التعاونية وأعمالها ودورها مما قد يساعد صانعى السياسات فى البلاد النامية على تقرير الاطار التنظيمى والادارى المناسب للتعاونيات ولصالح الفئات الأقل حظا .

٢ ـ استراتيجيات مناسبة للنهوض بالتعاونيات التى تخدم الفقراء وتزيد اشتراكهم فى صنع القرارات التعاونية .

٣ ـ العوامل الأساسية الحاسمة فى نجاح أداء مختلف المهام التعاونية . ويجب تدعيم دور اللجنة المشتركة لزيادة العون للتعاونيات لتزيد مقدرتها على تنسيق أنشطة مساعدات وكالات التنمية الخاصة بالتعاونيات خاصة فى مرحلة اعداد المشروعات وقد تفيد مساهمة مشروع الأمم المتحدة للتنمية واليونيد واليونسكو من (كوباك) فائدة كبرى فى هذا الصدد . ذلك أن أعضاء كوباك يملكون خبرات كبيرة وموضوعية يمكن أن تستفيد منها الوكالات القومية فى اعداد وتنفيذ

المشروعات إذا استخدمت بتوسع . ويمكن دعم قدر «كوباك» على تبادل المعلومات ومناقشة السياسات بحيث يستفيد منها أعضاء كوباك وكذلك غير الأعضاء فيها .

وتستطيع كل الأطراف المهتمة بالتنمية التعاونية . بما فيها التعاونيات ذاتها والمنظمات الدولية والوكالات الثنائية الأطراف والحكومات . أن تزيد جهودها للنهوض بما يلى :

١ ـ نظم الادارة التعاونية والتدريب الملائم لكل بلد من البلدان النامية على حدة وكل طرف على حدة .

٢ ـ نظم المتابعة والتقييم الخاصة ببرامج التنمية التعاونية .

٣ ـ التعاون بين البلاد النامية فى مجال التعاونيات بما فى ذلك القيام برحلات للدراسات وتبادل الموظفين الكبار وبرامج التدريب المشتركة .

خاتمــة وموجـز للتوصيـــات



خاتمة وموجز للتوصيات

نشأت الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر على أكتاف عضوية ضعيفة لا تعرف مسئولياتها وواجباتها وأهداف الرسالة التعاونية التى ترتبط بها . وأثبتت بعض الدراسات العلمية أن أعضاء الجمعيات التعاونية الاستهلاكية لا يجدون فيها من عوامل النجاح ما يغريهم على الأكتتاب فى مزيد من الأسهم ، وأن الدافع للانضمام إلى هذه الجمعيات كان الرغبة فى ضمان الحصول على السلع غير المتوفرة ، وأن البعض منهم كان يقدر الفرق بين سعر البيع فى الجمعية والسعر فى السوق السوداء أو السوق الحرة ، فيجد أنه يحصل نتيجة تعامله مع الجمعية على فرق أكبر من قيمة السهم الذى يشترك به فى الجمعية .

ووفقا لما أعلنه السيد الرئيس / حسنى مبارك فى خطابه أمام مجلس الشعب والشورى من أنه ... «يجب أن يستقر فى وجدان كل مواطن أن الأعتماد على الذات هو الخطوة التى لا غنى عنها فى تحقيق كل انجاز ... وأن الأعتماد على النفس هو الحجر الأول فى مسار البناء الاقتصادى والاجتماعى ، وفى تعزيز البناء الديمقراطى وتوسيع دائرة المساهمة الشعبية فى مواجهة المشاكل» .

ووفقا لما أعلنته الحكومة فى بيانها أمام مجلس الشعب فى «سياسة دعم التنمية المحلية والتعاونية تجسيدا لأهمية التضافر والتكاتف بين الأجهزة المركزية والمحافظات وبين الشعب والحكومة» .

لذلك نوصى بما يأتى :

١ ـ يجب أن تتبنى الحكومة سياسة جديدة من شأنها اعتبار انشاء التعاونيات ونموها أداة من الأدوات الهامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، خدمة للاقتصاد القومى واسهاما فى توفير

درجة متزايدة من السيطرة الديمقراطية على النشاط الاقتصادى وتوزيع الفائض الاقتصادى توزيعا عادلا .

وقد يكون من المناسب أن توضح الدولة هذه السياسة فى إطار ما ينص عليه الدستور وبيان الحكومة ، ويحسن دائما أن تكون هذه السياسة جزءا متكاملا مع خطط التنمية ، الأمر الذى يتطلب إشراك التنظيمات التعاونية فى صياغة الخطط الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بها فى إطار الخطة العامة للدولة ، وأن توضح المهام المحددة لكل من الاتحاد التعاونى الاستهلاكى المركزى والاتحادات الاقليمية والجمعية العامة للسلع الاستهلاكية ، والجمعيات التعاونية الأساسية ووزارة التموين والتجارة الداخلية ، والاتحاد التعاونى العام .

٢ ـ ينبغى أن تعمل الحركة التعاونية الاستهلاكية منذ الآن على عدم السماح بانشاء الجمعيات التعاونية الاستهلاكية إلا إذا توافرت لديها القدرة على الاستمرار فى تحقيق أهدافها فى خدمة المستهلك وفقا للمتطلبات العصرية بما فى ذلك تحديث منشآتها وتجهيزها بالأدوات والأجهزة الضرورية مثل الثلاجات والمخازن ، على أن يقترن ذلك باجراء مسح شامل للتعاونيات الاستهلاكية وحل الضعيف منها ، وإدماج البعض الآخر فى ضوء ماتسفر عنه الدراسات .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن تتخير الوزارة بعض الجمعيات الناجحة فى بعض الأماكن الشعبية فى بعض المحافظات لتمدها بالعون الادارى والمادى والفنى لتجعل منها تجارب رائدة فى هذا المجال .

٣ ـ إن التطور التعاونى الاستهلاكى يُسجل نجاحا كبيرا إذا استطاع أن يحقق تنسيقا بين قطاعات التعاون بحيث يسهم فى توفير مختلف السلع والخدمات للمواطنين فى الوقت المناسب ، والمكان المناسب ،

والسعر المناسب ، على أن يقترن ذلك بسياسة عِلمية لأسعار السلع والخدمات ، بحيث تكون هذه الأسعار موحدة على قدر الإمكان فى منافذ التوزيع التعاونية فى مختلف أنحاء البلاد ، وقد يساعد على تحقيق هذا الهدف التغلب على أبرز المشكلات التى تواجه التعاونيات الاستهلاكية والتى منها مشكلة عدم انتظام صرف الحصص المخصصة لها من شركات وزارة التموين ، وعدم التزام مخازن الشركات بالمواعيد السابق تحديدها للجمعيات لاستلام حصصها أو تسليم جزء منها .

٤ - يوجد على رأس الجمعيات التعاونية الاستهلاكية ، الجمعية التعاونية العامة للسلع الاستهلاكية كجهاز قمة ، والمفروض أن تقوم بدور إيجابى فى تغذية الجمعيات التعاونية الاستهلاكية باحتياجاتها من مختلف السلع والخدمات الأمر الذى يتطلب دعمها بما يُمكنها من تحقيق أهدافها ، ورغما عن أن قانون التعاون الاستهلاكى رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧٥ ينص على أن «تتمتع الجمعيات التعاونية العامة بالمزايا المقررة لشركات القطاع العام فى الاستيراد والتصدير والتعامل بالجملة ، كما يجوز للوزير المختص قصر توزيع بعض السلع والمواد التى ينتجها أو يستوردها القطاع العام على الجمعيات التعاونية» إلا أنه لم يتم حتى الآن تدبير حصة من النقد الأجنبى لتمويل أعمالها أسوة بشركات القطاع العام .

٥ - إن عدم توافر الأئتمان يُشكل عقبة كبرى فى سبيل تنظيم التعاونيات ونمو وتطور أنشطتها بصورة سليمة ، الأمر الذى يتطلب أن تكون للحركة التعاونية مصادر الأئتمان الخاصة بها لِتُقدم لها مجموعة من الخدمات المصرفية والتجارية .

٦ - ينبغى أن تُساير الحكومة إجماع المنظمات الدولية على أن من أفضل أساليب المساعدات التى تقدمها الحكومات إمداد الجمعيات بأعداد

من الكفاءات الادارية والفنية الذين تزودوا بالعلوم التعاونية وتفهموا أساليب ممارستها من الناحية التطبيقية ، وتدريب القوى الوظيفية ورفع كفاءة ادارتها إلى مستوى الاحتراف والتخصص ، وأن يمتد التدريب التعاونى بحيث يشمل أعضاء التعاونيات ومجالس ادارتها ، وبدون ذلك لا يمكن تحقيق جدية المشاركة الشعبية فى الرقابة على التعاونيات .

٧ ـ ينبغى توضيح معالم الدور الذى تقوم به أجهزة الاشراف والرقابة على الحركة التعاونية وأن يكون هذا الأشراف بالقدر الذى ينظم ممارسة الأعضاء لحقوقهم وواجباتهم ، ويتناسب مع ما تسفر عنه الدراسات الموضحة لسير عمل التعاونيات وتقييمها بغرض زيادة كفاءتها ، وينبغى أن يمتد مفهوم الاشراف إلى ترشيد المعونات الأجنبية التى تقدم للحركة التعاونية .

٨ ـ تساعد وفرة الانتاج على أن تشجع الحكومة التعاونيات الاستهلاكية على أن تنشىء بالتعاون مع جمعيات تسويق الخضر والفاكهة أسواق مؤقتة ومتنقلة داخل وخارج القاهرة لصالح المواطنين كسرا لاحتكار تجار الجملة وغيرهم من الانتهازيين والمستغلين .

وقد يساعد على وفرة الانتاج إعادة النظر فى الاستخدام الأمثل للتركيب الحيازى للأراضى الزراعية وأسعار المحاصيل الزراعية ، وأسلوب التسويق التعاونى وتطوير وتنمية الثروة المائية ، وتلافى الفاقد أو التالف فى الانتاج الزراعى .

المبحث الرابع عشر
التسويق التعاوني للحبوب
في الولايات المتحدة الأمريكية

تسويق الحبوب بمعرفة تعاونيات الولايات المتحدة

أرفين ر . بنكر Arvin R. Bunker راندال أ . تورجرسون Randall E. Torgersov

منذ عام ١٩٤٠ زادت تعاونيات الفلاحين المحلية حصتها من تسويق الحبوب وبذور الزيت من ٢٢ ٪ إلى ٤٥ ٪ بمتوسط توسع سنوى ١,٨ ٪ (شكل ١) ، وزادت التعاونيات الإقليمية بوصفها المتصرف الثانى نشاطها التسويقي فى خلال تلك المدة أيضا فيما يتعلق بتسويق حبوب الفلاحين وارتفعت حصتها فى هذا التسويق من ٦ ٪ إلى ٢٨ ٪ بمتوسط زيادة سنوية ٣,٨ ٪ ، وبرغم تواضع النمو السنوى فإن استمراره لمدى ٤٠ عاما أدى إلى كسب رائع فى حصة النشاط التسويقي (*) وحصلت التعاونيات على هذا الكسب دون معونة حكومية خاصة مما يوضح تفضيل الفلاحين للقناة التى يسوقون حبوبهم عن طريقها .

وتعاونيات الفلاحين فى الولايات المتحدة مشروعات يمتلكها طوعيا المتعاملون معها ويشرفون عليها ، ولها شخصية قانونية ـ فى شكل شركة مساهمة Corporation عامة ـ لتحقيق أهداف أعضائها الأقتصادية ، ونادرا ما يمارس الفلاحون اهتماماتهم الأجتماعية أو السياسية من خلال هذه التعاونيات ، ونادرا أيضا ما تتولى التعاونيات مشروعات زراعية حكومية .

---

* تستخدم عبارة « الحصة من النشاط التسويقي » هنا للدلالة على مجموع تسويق عدد من التعاونيات ولعبارة « الحصة السوقية » معنى خاص بالنسبة لمن هم ضد الترست وتدل على حصة تسويق منشأة أو تعاونية واحدة ، ولا تستخدم هنا نظرا لتعارض التفسيرات .

ملاحظـات :

- استخدام اسماء التعاونيات أو الجمعية هو لأسباب وصفية فقط . ولا يعنى أنها تتبع وزارة الزراعة الأمريكية أو تتمتع بدعمها .
- بقسم التسويق التعاونى ، ادارة التعاون الزراعى ، وزارة الزراعة الأمريكية .
- بادراة التعاون الزراعى ، وزارة الزراعة الأمريكية .

بيـــانات شكـــل (١)

حصة تسويق الحبوب للتعاونيات الأمريكية المحلية والاقليمية والتصديرية ٤٠ ـ ١٩٨٠

* الحبوب والبذور الزيتية المسوقة بمعرفة التعاونيات كنسبة مئوية من مبيعات الزراع .
* *الصادرات المباشرة من الحبوب ـ ماعدا الأرز ـ والبذور الزيتية بما فيها منتجاتها ، بمعرفة التعاونيات كنسبة مئوية من الصادرات الأمريكية من هذه السلع ، وتدخل هنا بعض الصادرات غير المباشرة فى السنوات من ١٩٦٠ إلى ١٩٧٠ .

وبينما تعتبر التعاونيات منظمات تجارية فريدة من حيث ملكية المتعاملين لها وإشرافهم عليها فإنها تعمل فى مناخ تجارى مماثل لما تعمل فيه المشروعات الأخرى غير التعاونية بل قد يصعب التفرقة بين كثير من التعاونيات وبين غير التعاونيات فيما يتعلق بالنشاط التسويقى اليومى ، فالتعاونيات تعين الموظفين وتفصلهم وتشترى وتبيع الحبوب لمواعيد تسليم حاضرة أو مؤجلة ونقدا أو بالأجل ، وتسيطر على المخزون ، وتجرى بحوثا سوقية وتقدم بالتخطيط المال والرقابة المالية ، وتحتاج إلى قرارات حكيمة لتظل فى حالة يسر مالى ، وتمارس نشاطات كثيرة أخرى مماثلة لما تمارسه

المنشآت والمشروعات الأخرى ويدل ازدياد حصة نشاطها التسويقي على أنها استطاعت أداء الوظائف التسويقية التى يريدها الفلاحون بكفاءة وفاعلية .

الجمعيات المحلية والأقليمية وفيما بين الأقاليم :

يشترك معظم الفلاحون فى عضوية تعاونية محلية واحدة أو أكثر وعادة ما تكون هذه التعاونيات مراكز تسليم للحبوب كما تقدم أيضا خدمات تسويقية للفلاحين . وتبيع معظم تعاونيات الحبوب أيضا مستلزمات الزراعة ، وتقدم بعضها خدمات أخرى مثل التخطيط المزرعى ، وتحليل التربة ، والتعامل فى الأسواق الآجلة وغير ذلك ، وتضم تعاونية تسويق الحبوب المعتادة نحوا من ٣٠٠ إلى ٥٠٠ عضو منتج ، وتقوم بتناول الحبوب فى مصعد [illegible] مركزى وعدة مصاعد فرعية أخرى ، وتبيع مستلزمات الزراعة وتقدم الخدمات للفلاحين .

وتشترك معظم التعاونيات المحلية فى عضوية تعاونيات الحبوب الأقليمية التى تمارس عملها فى إقليم واسع وتتسلم الحبوب من التعاونيات المحلية وتجهزها فى مصانعها الخاصة وتنقلها إلى مستعملين محليين آخرين أو تسلمها لمراكز التصدير ، وتعمل بعض التعاونيات الاقليمية كمصدرين وتقوم بتشغيل مصاعد فى الموانى ، وتقدم أيضًا خدمات مثل التعاونيات المحلية ، ويبيع كثير منها مستلزمات الزراعة وتقدم خدمات تسويقية وتجارية أخرى للتعاونيات المحلية .

وشكلت بعض التعاونيات الأقليمية تعاونيات بين الاقاليم تعتبر مستوى ثالثا من التنظيم وتشكل التعاونيات فيما بين الأقاليم لأغراض متخصصة ، فمثلا تملك خمس تعاونيات اقليمية شركة الفلاحين للتصدير وهى تعاونية بين الأقاليم لتصدير الحبوب . وتقوم بصناعة وتوزيع الأسمدة لأعضائها من التعاونيات الأقليمية وتعتبر هذه الشركة تعاونية بين الأقاليم ، وتمتلك عدة تعاونيات فى الغرب الأوسط شركة اجرى – ترانس وهى شركة

سفن ، كما توجد عدة تعاونيات بين الأقاليم تعمل فى ميادين تسويق الحبوب ، وتوريدات مستلزمات الزراعة ، وتقدم الخدمات للتعاونيات المحلية أو إلى الفلاحين مباشرة فى بعض الأحيان .

الجمعيات المحلية :

كان عدد تعاونيات التسويق والشراء ٦٢٨٢ جمعية عام ١٩٨٠ مقابل ٧٩٩٥ جمعية عام ١٩٧٠ (جدول ١)*. ونقص عدد التعاونيات التسويقية بنسبة ٢١ ٪ فيما بين ١٩٧٠ ، ١٩٨٠ بينما نقص عدد تعاونيات التوريد بنسبة ١٥ ٪ كما نقص عدد تعاونيات تسويق الحبوب وفول الصويا بنسبة ٧ ٪ فى نفس المدة . ويرجع سبب معظم هذا النقص إلى الاندماج Merger والاتحاد Consolidation واستيعاب acquistion التعاونيات لغيرها .

وبرغم تناقص عدد التعاونيات بلغ مجموع حجم أعمالها الصافى رقما قياسيا عاليا قدره ٦٦,٣ بليون دولار عام ١٩٨٠ وهو يعادل ثلاثة أمثال رقم عام ١٩٧٠ البالغ ٢٠,٦ بليون دولار ، وبلغت مبيعات تعاونيات التسويق ما مجموعه ٤٨,٩ بليون دولار عام ١٩٨٠ ويعادل إيضا ثلاثة أمثال مبيعات عام ١٩٧٠ البالغة ١٥,٨ بليون دولار .

التعاونيات فى تسويق الحبوب :

بلغت مبيعات ٢٤٣٤ تعاونية عام ١٩٨٠ من الحبوب باستثناء الأرز وفول الصويا وشاملة الزيت والوجبات meals ١٧,٨ بليون دولار وتمثل ٤٥ من مبيعات الفلاحين من هذه السلع ، وفى المقابل بلغت مبيعات ٢٦٩١ تعاونية عام ١٩٧٠ من الحبوب وبذور الزيت بما فيها الفول السودانى وبذور الكتان ومنتجاتها ٣,٧ بليون دولار أى ٣٧ ٪ من مبيعات

* باستثناء تعاونيات الائتمان والكهرباء والتليفون والاسكان والاستهلاك .

جـــدول (١)

حصة التعاونيات من المنتجات الزراعية
المسوقة على مستوى المنصرف الأول والتوريدات الزراعية المبيعة
وعدد التعاونيات المشتغلة بكل . ١٩٧٠ ـ ١٩٧١ و١٩٨٠

المنتجـــات •	٧٠ ـ ١٩٧١*		١٩٨٠*	
المنتجات الزراعية المسوقة	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
الألبان ومنتجاتها	٨٤٧	٧٠.٤	٤٨٩	٧٠.٨
الماشية والصوف ومنتجاتها	٨٧٣	١٠.٩	٥٩٨	١٢.٩
الدواجن والبيض ومنتجاتها	٢٢٦	١٠.٦	٧٤	٩.١
المجموع الفرعى		٢٤.٠		٢٦.٦
القطن ومنتجاته	٥٢٨	٢٦.٣	٤٧١	٣٣.٥
الفاكهة والخضر ومنتجاتها	٤٧٥	٢٥.٤	٤٠١	٢٥.٢
الحبوب وفول الصويا	٢.٦٣٢	٣٦.٩	٢.٤٣٨	٤٤.٦
أنواع الفول والفاصوليا والبسلة الجافة	٥٠	٢٤.٦	٦٠	٢١.١
الأرز	٥٩	٥٠.٧	٦٠	٤٤.١
الطباق	٢٨	٢٣.٧	٣٤	١٤.٠
أخرى**	١٢١	١٩.٥	٢٠٨	٢٣.٤
المجموع الفرعى		٣٠.١		٣٦.٠
مجمـوع المنتجات	٥.٥١٥	٢٦.٥	٤.٣٧٣	٣١.٤
مستلزمات ومعدات الزراعة :				
الاعلاف	٤.٠٧٨	١٧.٧	٣.٦١٣	١٩.٢
البذور	٣.٨٧١	١٥.٨	٣.٦٢٠	١٢.٧
السماد والجير	٤.١٣٤	٣٠.٠	٣.٨٠٢	٣٨.٦
المبيدات	٣.٥٥٦	١٩.٥	٣.٦٩٧	٣٣.٨
المنتجات البترولية	٢.٧٠٤	٣٢.٠	٢.٩٢١	٣٥.٦
		٢٠.٨		٢٦.٨
مواد البناء	٢.٢٠٢	٥.٣	٢.١٠٧	٦.٤
الحاويات	٩٧٣	* * *	٦٥٨	* * *
المعدات والالآت والسيارات وقطع غيارها	١.٤٢٤	٢.١	١.٨٢٧	٢.٥
توريدات زراعية أخرى	٤.٦٦٣	* * * *	٤.٣٣٩	* * * *
		٨.٢		٨.٣
مجموع التوريدات	٥.٩٠٦	١٥.٨	٥.٠٢٢	١٩.٨
مجمـوع التعاونيات	٧.٩٩٥		٦.٢٨٢	

* السنة المالية المنتهية من أول يوليو و٣٠ يونيو فى ٧٠ / ٧١ وأى شهر فى العام التقويمى ١٩٨٠ .
* * بما فيها الفول السودانى والبندق واللوز والجوز ومنتجات السكر والمحصولات الأخرى .
* * * غير محسوبة لأن بعض الحاويات بيعت لتعاونيات التسويق لاستعمالها الخاص .
* * * * غير محسوبة لأن البيانات تحتوى بعض البنود المجدولة على حدة بمعرفة بعض التعاونيات .

الفلاحين ، ولو أن نسبة ٤٥ ٪ ليست عالية إلا أنها تتفق مع الاتجاه طويل الأجل فى تزايد التسويق بمعرفة التعاونيات والذى بدأ فى الأربعينيات .

وتسجل تعاونيات التسويق المحلية طبقا للنظم السارية فى الولايات التى بها مقرها وتشترط معظم الولايات أن تستوفى التعاونيات شروطا معينة بموجب اللوائح حتى يعترف بها كتعاونيات . وينضم الفلاحون عادة إلى عضوية التعاونيات بشراء أسهم فيها أو بشراء المنتجات أو تسويقها من خلالها ، ويتحقق الاشراف عن طريق التصويت للأعضاء العاملين وتسوى غالبا قاعدة لكل فرد صوت واحد .

وللتعاونية المحلية عادة مقومات تخزين للحبوب مع المعدات اللازمة لتناول الحبوب وتقدم للفلاحين خدمات هامة فى تجفيف وتنظيف وحفظ الحبوب .

وتعلن مصاعد الحبوب التابعة للتعاونيات المحلية يوميا عروضا عن حبوب الفلاحين وتعتبر نقطة مرجع هامة للفلاحين الذين يجاهدون لزيادة عائدهم من تسويق الحبوب إلى أقصى درجة ممكنة وتعتبر التعاونيات مصدرا هاما يزود الفلاحين بالمعلومات عن السوق وتحليلات العرض والطلب فيما يتعلق بمنتجاتهم .

الاتجاهات السوقية للتعاونيات المحلية :

أصبحت الجمعيات التعاونية المحلية أقل عددا وأكبر حجما والسبب الرئيسى فى هذا الاتجاه اتحاد التعاونيات المحلية فى وحدات أكبر حجما . وقد يزداد الميل إلى تقليل عدد التعاونيات وكبر حجمها بدافع من تزايد وفورات الحجم فى التسويق والتغيير الحديث فى لوائح النقل وارتفاع أسعار الفائدة مع انخفاض العائد فى القطاع الزراعى من الاقتصاد ، وتستطيع

تعاونيات كثيرة اليوم أن تحصل على الحبوب من الفلاحين المقيمين فى عدة مقاطعات مجاورة .

وكما أوضحنا آنفا زادت حصة النشاط التسويقي للتعاونيات بمتوسط ١.٨ ٪ سنويا منذ الأربعينيات . ويلاحظ أن معدل النمو متواضع لكنه متواصل وثابت نسبيا خاصة فى أواخر الخمسينيات وفى الستينيات . أما فى السبعينيات وأوائل الثمانينيات فكانت حصة النشاط التسويقي أكثر تغيرا لكنها تواصل الأرتفاع فيما يبدو .

ومع ازدياد حجم التعاونيات المحلية زادت شحناتها المباشرة إلى المجهزين والمصدرين عن غير طريق التعاونيات الاقليمية أحيانا .

التعاونيات الاقليمية :

كان عدد التعاونيات الاقليمية لتسويق الحبوب أساسا ١٦ جمعية فى عام ١٩٨١ وإلى جانبها تعاونيات اقليمية أصغر حجما ذات اغراض متعددة . وتخدم معظم هذه التعاونيات مناطق انتاج الحبوب فى الولايات الوسطى . وأغلبها منظمات تعمل على مستوى الولاية وقليل منها يمارس العمل فى مناطق أصغر حجما أو فى عدة ولايات . غير أن الاندماجات والاستيعابات الأخيرة وتوسع العضوية تؤدى إلى ايجاد منظمات أكبر حجما تغطى عدة ولايات .

وأهم وظائف التعاونيات الاقليمية ايجاد منفذ تسويقي للحبوب فى التعاونيات المحلية . ولذا تقدم عروضا يومية عن الحبوب لاعضائها من التعاونيات المحلية التى توازن بين هذه العروض وبين العروض المقدمة إليها من المنشآت الأخرى بما فيها التعاونيات الاقليمية الأخرى وتقبل أحسن العروض * . فيجب على التعاونيات الاقليمية والحالة هذه أن تتنافس

* تشترك كثيرا من التعاونيات المحلية فى عضوية أكثر من تعاونية اقليمية وتبيع لها الحبوب .

يوميا مع المنشآت التسويقية الأخرى كى تحصل على انتاج الفلاحين ، وتباع الحبوب والبذور الزيتية المشتراه إلى مستعمليها النهائيين أو يحتفظ بها كمخزون للبيع منه أوتجهيزه ، ويغطى هذا المخزون عادة بعمليات فى الأسواق الآجلة لتقليل المخاطر .

وجربت بعض التعاونيات نظم التجميع Pooling لتسويق الحبوب وبذور الزيت ونجحت هذه الترتيبات فى الأرز كما سيأتى بعد ، أما فيما يتعلق بالقمح وحبوب العلف والبذور الزيتية فكان نظام التجميع محدودا ، وكانت عدة تعاونيات اقليمية قد انشأت مجمعات لكن لم تعد هناك سوى جمعيتين اقليميتين فقط تعرضان أسعارا للقمح المجمع وكلا المجمعين صغير نسبيا .

وتقدم التعاونيات الاقليمية خدمات كثيرة بالاضافة إلى المعروض والمشتريات اليومية فكما أن الجمعيات المحلية مصدر المعلومات والتحليلات السوقية بالنسبة للفلاح فإن الجمعيات الاقليمية تعتبر مصدرا لهذه المعلومات والتحليلات بالنسبة للجمعيات المحلية ، هذا إلى أن الاقليميات تقدم عادة التدريب على الادارة وتدريب أعضاء مجلس الادارة ومسك السجلات والمحاسبة كما تقوم بخدمات المعاملات الآجلة ، وتقدم النصح والمساعدة فى اجراءات النقل وخدمات أخرى متعددة ، وتقدم أيضا فى أحوال قليلة مساعدات مالية للجمعيات المحلية .

وفضلا عن العروض اليومية تقف التعاونيات الاقليمية دائما على أهبة الاستعداد لتلقى الحبوب المشتراة من الجمعيات المحلية . وفى عام ١٩٨١ كانت ١٦ تعاونية اقليمية اساسية تمتلك أو تدير مصاعد فى ٣٨٠ موقع مع سعة تخزينية قدرها ٣,٨ مليون طن مترى ، وتبلغ السعة التخزينية للمصاعد النهائية والفرعية فى ١١٠ مواقع ١٢.٢ مليون طن مترى .

وتقوم التعاونيات الاقليمية بقدر وافر من النقل للمساعدة فى تسويق

الحبوب . وكانت تمتلك عام ١٩٨١ أو تؤجر ٨٥٠٦ عربة سكة حديد . وتدير عدة اقليميات عربات سكة حديد مؤجرة بمعرفة أعضائها من التعاونيات المحلية . وتمتلك أو تؤجر أو تدير التعاونيات الاقليمية معدات نقل أخرى متنوعة لاسيما سيارات النقل . وتمتلك ست تعاونيات اقليمية فى الغرب الأوسط شركة اجرى - ترانس وهى شركة ملاحة نهرية بالصنادل تعمل على نهر المسيسيبى وروافده وتنقل بوجه خاص الحبوب من الغرب الأوسط إلى موانى خليج المكسيك والاسمدة من تلك الموانى إلى تعاونيات الغرب الأوسط .

الاتجاهات السوقية للتعاونيات الاقليمية :

حققت ١٦ تعاونية اقليمية أساسية (Primary) عام ١٩٨١ مبيعات من الحبوب وفول الصويا قيمتها ٢.٦ بليون دولار أى ٢٨.٣ ٪ من الكميات المسوقة من الزراع بينما كانت مبيعات ٢٣ جمعية اقليمية فى عام ١٩٧٠ تمثل ١٧.٤ ٪ فقط من مجموع تسويقات الفلاحين .

وعلى غرار التعاونيات المحلية أخذت التعاونيات الاقليمية تقل عددا وتكبر حجما . وصار لعدة جمعيات اقليمية مما كانت تعمل منذ سنوات قليلة فى ولاية واحدة اعضاء كثيرون فى ولايات أخرى . ويتضح من الزيادة السنوية وقدرها ٣.٨٪ من حصة النشاط التسويقى منذ ١٩٤٠ أن التعاونيات الاقليمية صار لها وجود متزايد فى تسويق الحبوب . ويقول بعض المحللين ان السنوات القليلة القادمة قد تشهد اندماجات أخرى تؤدى إلى أن تتولى التعاونيات الاقليمية خدمة أقاليم واسعة مكونة من عدة ولايات .

وتوالى التعاونيات الاقليمية التوسع فى استثماراتها فى مقومات مناولة ونقل الحبوب فزادت شركة اجرى - ترانس عدد قاطراتها النهرية التى

تديرها بمقدار ٢٩ ٪ وعدد الصنادل التى تملكها بمقدار ٤٥ ٪ خلال السنوات الخمس الماضية بينما زادت الحمولات المنقولة إلى مرتين تقريبا ، وتضاعف تقريبا عدد عربات السكة الحديد التى تملكها أو تستأجرها التعاونيات الاقليمية فأصبح ٨٥٠٦ عام ١٩٨١ مقابل ٤٠٩١ فى ١٩٧٥ .

وزادت التعاونيات فى مقومات مناولة وتخزين الحبوب ، فكانت التعاونيات تدير مصاعد ريفية فى ٣٥٧ موقعا * فزادت إلى ٣٨٠ موقعا عام ١٩٨١ بزيادة فى السعة التخزينية التى بلغ مجموعها ٣.٨ مليون طن مترى .

ويزداد أيضا عدد المصاعد النهائية والفرعية التى تملكها التعاونيات . فكانت الجمعيات الاقليمية وبين الاقاليم تدير فى عام ١٩٧٥ مصاعد نهائية وفرعية فى ٨٣ موقعا بسعة تخزينية مجموعها ١٠.٥ مليون طن مترى فأصبح لديها عام ١٩٨١ مصاعد فى ١١٨ موقعا بسعة تخزينية مجموعها ١٣ مليون طن مترى .

وزادت مقومات الموانى المملوكة للتعاونيات أو التى تديرها بنسبة ٢٣ ٪ فيما بين ١٩٧٥ و١٩٨١ ، فكانت ٩ مقومات تعاونية عام ١٩٧٥ مجموع سعتها التخزينية ١,٦ مليون طن مترى فزادت عام١٩٨١ إلى ١١ مجموع سعتها التخزينية ١,٩ طن مترى .

القيمة المضافة بمعرفة التعاونيات الاقليمية :

تركزت الاستثمارات التعاونية فى مقومات تجهيز الحبوب وبذور الزيت على مجالين :

الاعلاف للماشية والأرز للمستهلك الآدمى .

* بيانات السعة التخزينية فى الفقرات الثلاث التالية لا تشمل معظم السعات التخزينية لجمعيات تسويق الأرز .

وتصنع معظم الحبوب التى تتلقاها التعاونيات الاقليمية أعلافا للحيوان على شكل اعلاف كاملة أو مكونات لها ، وتباع غالبية الاعلاف التى تصنعها التعاونيات الاقليمية إلى الفلاحين من خلال التعاونيات المحلية . وباعت ٣٦١٣ تعاونية عام ١٩٨٠ اعلافا تمثل كميتها ١٩,٢ ٪ من مجموع الاعلاف التى اشتراها الفلاحون ، بينما منذ عشر سنوات باعت ٤٠٧٨ تعاونية اعلافا تمثل ١٧,٧ ٪ من مجموع الاعلاف التى اشتراها الفلاحون .

وتدير عدة تعاونيات اقليمية مصانع لجرش فول الصويا ، وتستخدم وجبة البروتين الناتجة عن جرش فول الصويا فى صناعة العلف ، أما الزيت الخام فيباع عادة لمنشآت غير تعاونية تتولى تكريره .

وتطلق التعاونيات الاقليمية التى تصنع الأعلاف أسماء تجارية على الأعلاف الكاملة التى يباع معظمها بالتجزئة من خلال التعاونيات المحلية ، أما مكونات الأعلاف فترسل عادة إلى التعاونيات المحلية التى تتولى خلطها بالاعلاف المحلية لتصنع اعلافا مخلوطة تناسب احتياجات الفلاحين ، ويتبع معظم التعاونيات الاقليمية التى تصنع الأعلاف تعاونيات بين الأقاليم تتولى تنسيق البحوث فى خلط الاعلاف وفاعليتها ، وتمتلك عدة تعاونيات اقليمية مزارع تجريبية خاصة بها تجرى فيها بحوثها .

وتشارك التعاونيات أيضا بقدر كبير فى تجهيز الأرز للاستهلاك الآدمى . وسنعرض لهذا النشاط بمزيد من التفصيل فى الفقرة الخاصة بتسويق الأرز .

وتسهم التعاونيات إسهاما محدودا فى طحن القمح والذرة وصناعة المشروبات من الحبوب وحبوب الافطار . وتصنيع بذور الزيت للاستخدام الآدمى وانتاج الكحول من الحبوب أو تجهيزها للانتاج الصناعى . وليس المستقبل مشرقا أمام زيادة الاستثمارات التعاونية فى هذه

المجالات إلا فيما يتعلق بالبذور الزيتية ودقيق الذرة . وتجرى دراسات حاليا لتقويم الاستثمارات التعاونية فى تجهيز وتصنيع بذور الزيت . كما يجرى أيضا بناء مطحن تعاونى .

ونظرا لتكوين ملكية بعض التعاونيات الاقليمية لتسويق الحبوب فإنها تتميز بارتفاع مديونيتها بالنسبة لرأسمالها ، فإذا لاحظنا ارتفاع أسعار الفائدة حاليا لرأينا أن هذه الديون وفوائدها تجعل هذه التعاونيات فى موقف سيء نسبيا أمام منافسيها من المنشآت غير التعاونية ، وقد يؤدى استمرار ارتفاع سعر الفائدة على المدى الطويل مع انخفاض الدخل الزراعى إلى مشكلات مالية تواجهها بعض التعاونيات مما قد يستدعى ادخال تغييرات على تكوينها .

التعاونيات بين الأقاليم :

انشئت عدة تعاونيات بين الأقاليم أى تعمل فى عدة أقاليم بمعرفة التعاونيات الاقليمية . وغالبا ما تعمل هذه التعاونيات المتعددة الأقاليم فى وظائف متخصصة تمتد على المستوى القومى . وتلجأ تعاونيات تسويق الحبوب إلى خدمات عدة تعاونيات عبر الأقاليم .

وتوجد حاليا تعاونيتان بين الأقاليم غرضها الأساسى تسويق الحبوب للتصدير وكلاهما تمتلك وتدير مصاعد فى الموانى .

وتتخصص جمعية تعاونية أخرى بين الأقاليم فى العمليات الآجلة فى البورصات ولأنها عضو فى بورصة السلع فإنها تخفض تكاليف هذه العمليات بالنسبة لأعضائها .

وتتخصص جمعية اخرى بين الأقاليم فى النقل النهرى بينما تعمل جمعية اخرى فى أعمال السمسرة بين البائعين التعاونيين لزيوت فول الصويا وبذرة القطن وبين المشترين الاجانب والمحليين لهذه الزيوت . كما توجد عدة تعاونيات بين الأقاليم تتخصص فى التوريدات الزراعية .

ويبدو أن وفورات الحجم فى ميدان تجهيز المنتجات الزراعية وتسويقها تجعل استخدام التعاونيات بين الأقاليم ذا فائدة كبيرة . ويناسب الحجم الكبير فى مواجهة الاحتياجات الانتاجية لبعض المشترين ، والحاجة إلى موارد مالية كبيرة . وإذا أريد للتعاونيات أن تدخل صناعات غذائية أو صناعات تجهيز زراعية معينة أو تقتحم أسواقا أجنبية أخرى اضافية . فلابد أن تحتاج إلى جهد مشترك من التعاونيات الاقليمية أو إلى تعاونيات اقليمية أكبر حجما . ويلاحظ أن دور التعاونيات بين الاقليمية آخذ فى التغير وكذلك العلاقة بينها وبين التعاونيات الاقليمية والتعاونيات المحلية الكبيرة ، وينتظر معظم المحللين الصناعيين أن تنمو أهمية التعاونيات بين الاقليمية وتحولها فى بعض المجالات إلى تنظيمات قومية .

وتشارك عدة تعاونيات فى شمال امريكا وأوربا فى اجراء فريد غرضه اقتحام الأسواق الدولية لاسيما فى الحبوب والبذور الزيتية ، ويتألف هذا الاجراء من أن تقوم ست تعاونيات من الولايات المتحدة واثنتان من ألمانيا الغربية وواحدة من كل من كندا و فرنسا وهولندا بشراء ٥٠ ٪ من الاعمال التجارية لشركة A.C.Toepler وهى شركة تجارة دولية مقرها ألمانيا الغربية ، وتأمل هذه التعاونيات من وراء ذلك فى أن تكون تحت تصرفها مهارات التجارة الدولية ومعلوماتها بأسرع مما يتوافر لها إذا أقدمت على انشاء ادارات تجارية لديها ، وتدل التقارير الأولية الصادرة عن هذه التعاونيات بان العمليات ناجحة لكن مازال الوقت مبكرا للحكم على ما إذا كان هذا هو الاجراء الصحيح بالنسبة للتعاونيات .

التمثيل القومى :

لا توجد تعاونيات تسويقية تمثل الفلاحين من كل قطاعات الأمة ، لكن توجد عدة منظمات تؤدى هذا العمل ، فيمثل المجلس القومى لتعاونيات الفلاحين معظم تعاونيات التسويق والتوريد والأئتمان أمام

الحكومات المحلية والكونجرس والحكومة الاتحادية ووكالاتها والمجلس عضو فى الحلف التعاونى الدولى ، كما يساعد المعهد الامريكى للتعاون التعاونيات فى التدريب ونشر الوعى العام والمعلومات عن المبادىء والممارسات التعاونية ، وتمثل الرابطة التعاونية للولايات المتحدة الامريكية التعاونيات الزراعية على نطاق أضيق وهى أيضا عضو فى الحلف التعاونى الدولى .

التسويق التصديرى للحبوب وبذور الزيت بمعرفة التعاونيات :

صدرت تعاونيات الفلاحين مباشرة ما قيمته ١.٣ بليون دولار من الحبوب ومنتجاتها عام ١٩٨٠ أى ٧ ٪ من مجموع صادرات الولايات المتحدة من هذه المنتجات وكان نصيب التعاونيات التصديرى عام ١٩٧٦ ومن هذه المنتجات ٨ ٪ .

وصدرت التعاونيات مباشرة ما قيمته ٦١٨ مليون دولار من بذور الزيت ومنتجاتها عام ١٩٨٠ أى ٧ ٪ من مجموع صادرات الولايات المتحدة منها ، وكانت هذه النسبة ٨ ٪ عام ١٩٧٦ * .

لكن دور التعاونيات فى تصدير الحبوب وبذور الزيت الامريكية أكبر مما تدل عليه بيانات حصة البيع المباشرة هذه ، فقد بلغ مجموع قيمة الصادرات غير المباشرة والمباشرة بواسطة التعاونيات فى عام ١٩٨٠ من الحبوب وبذور الزيت ومنتجاتها ٥ بليون دولار أى ١٧,٦ ٪ من الصادرات الامريكية من هذه السلع وذلك مقابل ١٦ ٪ عام ١٩٧٦ .

وتشارك تعاونيات تسويق الحبوب مشاركة نشطة فى نقل الحبوب إلى مواقع التصدير وتحميلها على البواخر ، ونقلت التعاونيات الاقليمية وبين الاقليمية أكثر من ٥٣ مليون طن مترى عام ١٩٨١ إلى مواقع التصدير بالموانى أى ٤٠ ٪ من صادرات الولايات المتحدة وشحنت غالبية هذه الكمية إلى مصدرين غير تعاونيين لكن ذهب أكثر من نصفها إلى مصاعد

* بما فيها الفول السودانى .

تعاونية فى الموانى وهى تتولى مناولة نحو ٢٤ ٪ من مجموع صادرات حبوب الولايات المتحدة ، أى أنه بينما مازالت مبيعات التصدير المباشرة التعاونية منخفضة نسبيا فإن التعاونيات تشارك بقوة فى المناولة المادية وفى التصدير .

تسويق الأرز بمعرفة التعاونيات :

استلمت ٦٠ تعاونية لتسويق الأرز ٤٤ ٪ من الأرز الذى باعه الزراع عام ١٩٨٠ وبالمقابل استلمت ٥٩ تعاونية ٥١ ٪ من الأرز الذى باعه الزراع منذ عشر سنوات .

وبالمثل تراجعت حصة التعاونيات فى تصدير الأرز فى السنوات الأخيرة ، ففى عام ١٩٧٦ صدرت التعاونيات مباشرة ما قيمته ٨٥ مليون دولار من الأرز أى ٣٥ ٪ من مجموع صادرات أرز الولايات المتحدة ، وفى عام ١٩٨٠ زادت قيمة صادرات الأرز التعاونية إلى ٣٦٣ مليون دولار لكن النسبة المئوية انخفضت إلى ٢٨ ٪ .

وتشتغل بالأرز خمس تعاونيات اقليمية و ٥٥ تعاونية محلية معظمها فى الولايات الرئيسية المنتجة للأرز وهى اركنساس ، لويزيانا ، تكساس ، كاليفورنيا ، والمهمة الرئيسية لمعظم الجمعيات الاقليمية هى تجفيف وتخزين الأرز ، غير أن عددا من الجمعيات يقدم مستلزمات الانتاج بما فيها البذور والأسمدة والآلات الزراعية ومعدات الرى والأئتمان .

وتركز التعاونيات الاقليمية بصورة أكبر على التجهيز والتسويق فى الأسواق المحلية والأجنبية ، وتدير هذه الجمعيات عدة مضارب أرز تتولى تجهيز نحو ٤٠ إلى ٤٥ ٪ من استهلاك الولايات المتحدة ولها علاماتها التجارية الخاصة التى تضعها على الأرز المعبأ .

وتستخدم كبريات تعاونيات الأرز طرق التجميع pooling فى تسويق الأرز ، فيوقع الزراع الأعضاء على اتفاقيات تسويق تنص على الالتزام

بتسويق محصول معين عن طريق الجمعية . ويحصل الزراع على دفعة جزئية عند التسليم ودفعات دورية بعد ذلك اثناء تصفية التجمع pool .

التحديات والمستقبل :

تواجه تعاونيات تسويق الحبوب فى الولايات المتحدة عدة قضايا وتحديات كبرى . وتدور عدة تحديات مالية حول حالة الكساد الحالية التى يعانى منها الاقتصاد الزراعى . وكان ارتفاع أسعار الفائدة أثر سيىء على كثير من التعاونيات لاسيما الاقليمية وبين الاقليمية نظرا لاعتمادها على الاقتراض[*] . ويصاحب ذلك انخفاض الايرادات فى القطاع الزراعى مما اضعف بعض التعاونيات ماليا . ورغم أن حالات الافلاس مازالت قليلة إلا أنه إذا طالت فترة انخفاض الايرادات وارتفاع تكلفة الفوائد فقد يدفع ذلك عدد من التعاونيات إما إلى الاندماج أو إلى مواجهة حالة الاعسار .

وإذا أعيد تنظيم بناء صناعة تسويق الحبوب فسيقع ذلك على أكثر الاحتمالات على شكل تقليل عدد المنشآت وتكبير حجمها . ويعنى ذلك بالنسبة للتعاونيات المحلية اندماج أو اتحاد عدة تعاونيات محلية معا . ويعنى بالنسبة للتعاونيات الاقليمية الاندماج فى بعض الأحوال أو زيادة تداخل أقاليم التسويق فى أحوال أخرى .

ورغبة فى تحسين موقف رأس المال فى بعض التعاونيات تحاول بعض التعاونيات ترتيبات مالية أو تسويقية جديدة . فتعلن بعض التعاونيات عن جزء[**] من ايراداتها على أنها ضرائب مدفوعة أو احتياطيات غير مخصصة وتحتفظ بهذه الاحتياطيات لاستخدامها على أساس دائم . ولم تحسم بعد قضايا رقابة الأعضاء لهذه الاحتياطيات وملكيتهم لها فيما بعد .

أما العامل الثانى الهام فى التشجيع على اعادة تنظيم البناء فهو زيادة وفورات الحجم فى مجال التسويق خاصة فيما يتعلق بالحصول على معلومات

السوق وتحليلها واخطار الادارة والنقل . وقد تزداد وفورات الحجم إذا قررت التعاونيات الدخول بمزيد من الاقدام فى اسواق التصدير أو فى مجال صناعة الاغذية والمنتجات الصناعية .

ويمكن أن يكون للتغيرات التى ادخلت مؤخرا على قواعد النقل أثر هام على منشآت تسويق الحبوب بما فيها التعاونيات فقد أصبح الناقلون بالسكك الحديدية احرارا فى تعديل الاجور المعلنة فى حدود واسعة وباخطار لمدة قصيرة كما يمكنهم الآن ابرام عقود مع الشاحنين الأفراد . ويعتقد بعض المحللين أن الحريات التى منحت للناقلين بالسكك الحديدية فيما يختص بعقود الأجور والخدمات تعطى مزايا تسويقية للمنشآت الكبرى التى تستطيع أن تقدم للشحن كميات كبيرة وبذلك يمكنها الحصول على تكاليف نقل أقل والتفاوض على عقود ذات شروط ممتازة .

فإذا ظهر أن أجور النقل يمكن أن تفيد كبار الشاحنين فقد يتبدل الدور التقليدى فيما بين التعاونيات المحلية والاقليمية وبين الاقليمية فى تسويق الحبوب . وقد يحتاج الأمر إلى مزيد من الرقابة والاشراف على تسويق الحبوب فى التعاونيات الاقليمية وبين الاقليمية . وقد تحتاج التعاونيات المحلية الصغيرة إلى تنسيق تسويق الحبوب مع تعاونيات أخرى أكبر حجما .

ويؤدى اقتران وفورات الحجم مع أجور النقل والخدمات الدائمة التغيير وانخفاض الايرادات إلى أن يرتاب كثير من المنتجين فى دور تعاونياتهم على المدى الطويل . ويتسأل الكثيرون عما إذا كان البنيان الحالى للتعاونيات المحلية التى تشترى الحبوب من الفلاحين ثم تبيعها من خلال تعاونيات اقليمية هو البنيان الأمثل الذى يمكن أن يفيدهم ويؤدى لهم خدمات فى المستقبل ويلاحظ أن التعاونيات المحلية الكبيرة ذات المصاعد المتعددة يمكنها فى كثير من الاحيان أن تستغنى عن الخدمات التسويقية التى

تؤديها الاقليميات ، وتحس الاقليميات من ناحية أخرى أن لابد لها من زيادة حجم عملياتها حتى تظل فى عداد المنافسين الأقوياء ذوى التأثير فى السوق .

وكلما اتسعت الاقليميات وكبر حجمها تداخلت مناطق عملها مع تعاونيات اقليمية أخرى . وسيواجه الفلاحون فى الثمانينيات لا بمسألة مدى الحجم الذى يجب أن تكون عليه التعاونيات المحلية فحسب بل وأيضا كم يجب أن يكون عدد التعاونيات الاقليمية وبين الاقليمية التى يسمح بوجودها وإلى أى مدى يكون كبر حجمها وما هو دور التعاونيات على كل مستوى فى سلسلة التسويق وما يجب أن يكون عليه هذا الدور وعلى الفلاحين أن يدلوا بقرارهم فى كل ذلك ، ويتوقف على هذا القرار شكل بنيان تسويق الحبوب تعاونيا ، إذ يجوز أن يصبح مختلفا كثيرا فى غضون التسعينيات .

وتواجه تعاونيات محلية كثيرة مشكلة الاحتفاظ بكبار المنتجين فى عضويتها كما تواجه التعاونيات الاقليمية مشكلة الاحتفاظ بالجمعيات المحلية الكبيرة فى عضويتها ، ذلك لأن كبار الزراع فى امكانهم دائما شراء ما يلزمهم من توريدات بكميات كبيرة ولذلك يستطيعون التعامل مباشرة مع تجار الجملة أو منتجى هذه التوريدات وصانعيها ، وبالمثل يمكنهم بيع كميات كبيرة من الحبوب فيتعاقدون عليها مع تجار الجملة ورجال الصناعة ، وينطبق هذا أيضا على الجمعيات المحلية الكبيرة إذ تستطيع بيع كميات كبيرة من الحبوب إلى المصدرين مباشرة أو المجهزين ، وحاولت التعاونيات فى الماضى ألا تمنح كبار المشترين خصما خاصا ، ولكن اتجاه المزارع والتعاونيات إلى تكبير حجمها باستمرار جعل من الضرورى الاحتفاظ بكبار الاعضاء كشرط لبقاء الجمعية ذاتها ، ولذا قد تدعو الحاجة إلى شىء من التعديل فى فلسفة العمل واجراءاته .

المراجـــع

١ ـ كان حجم التعامل التعاونى ٦٦,٣ بليون دولار عام ١٩٨٠ ، تقويم المنتجات ، **تعاونيات الفلاحين** ، وزراة الزراعة الامريكية ، واشنطون ، يوليو ١٩٨٢ ، ص ١٤ ، ١٥ .

٢ ـ **تعاونيات الحبوب** ، وزارة الزراعة الامريكية ، واشنطون ، ادارة التعاون الزراعى ، تقرير المعلومات الأول ، فصل ٤٥ ، ١٩٧٩ ، ص ٣٤ ـ ٤٢ .

٣ ـ هيرش د . أ Hirsch D.E. ، **الصادرات الزراعية خلال التعاونيات** ، وزارة الزراعة الامريكية . واشنطون، ادارة تعاون الفلاحين تقرير البحوث رقم ٥ ، ١٩٧٩ .

٤ ـ كينيدى ت . ل Kennedy T.L. **الصادرات الزراعية خلال التعاونيات** ، ١٩٨٠ ، وزارة الزراعة الامريكية ، واشنطون ، التقرير ٢٦ بحوث التعاون الزراعى ، ١٩٨٢ .

٥ ـ ثورستون س . ك Thurston S.K. **تعاونيات الحبوب الاقليمية** ، وزارة الزراعة الامريكية ، واشنطون ، إدارة تعاون الفلاحين ، التقرير ، ١٥٠ ، ١٩٧٦ ، ص ١٣ .

٦ ـ ثورستون س . ك Thurston S.K. وكامينز د . أ Cummins D.E. **تعاونيات الحبوب الاقليمية** ، ١٩٨٠ ، ١٩٨١ ، وزارة الزراعة الامريكية ، واشنطون ، إدارة التعاونيات الزراعية ، تقرير البحوث ، ١٩٨٢ ، يصدر قريبا .

٧ ـ **احصائيات تعاونيات الفلاحين** ، ١٩٧٠ ـ ١٩٧١ و ١٩٧١ ـ ١٩٧٢ ، وزارة الزراعة الامريكية ، واشنطون ، إدارة تعاون الفلاحين ، تقرير البحوث ٣٢ ، ١٩٧٦ ، ص ٣٧ .

REFERENCES

1. Co-operative Business $ 66.3 Billion in 1980 : Product value Up. **Farmer Co-operatives.** U.S.D.A., Washington, D.C., July 1982, pp. 14—15.

2. **Grain Co-operatives.** U.S.D.A., Washington, D.C., Agricultural Co-operative Service Co-operative Information Report 1, Section 15, 1979, pp. 34—42.

3. Hirsch, D.E. **Agricultural Exports by Co-operatives.** U.S.D.A., Washington, D.C., Farmer Co-operative Research Report 5, 1979.

4. Kennedy, T.L. **Agricultural Exports by Co-operatives,** 1980. U.S.D.A., Washington, D.C., Agricultural Co-operative Service Research Report 26, 1982.

5. Thurston, S.K. **Regional Grain Co-operatives.** U.S.D.A., Washington, D.C., Farmer Co-operative Service Report 150, 1976, p.13.

6. Thurston, S.K. and D.E. **Cummins. Regional Grain Co-operatives,** 1980 and 1981. U.S.D.A., Washington, D.C., Agricultural Co-operative Service Research Report, 1982, forthcoming.

7. **Statistics of Farmer Co-operatives,** 1970—71 and 1971—72. U.S.D.A., Washington, D.C. Farmer Co-operative Service Research Report 32, 1976, p. 37.

ايضـاح خـاص بالتعاونيـات الزراعيـة

من الأسباب التى تنتهجها الجمعيات التعاونية فى الولايات المتحدة الأمريكية أن تقوم بتوفير مستلزمات الانتاج للفلاحين والخدمات التسويقية لمحاصيلها . كما وأن الجمعيات المحلية تتجه نحو الاتحاد فى وحدات أكبر حجما بحيث تستطيع جمعيات كثيرة خدمة الفلاحين فى عدة مقاطعات متجاورة .

وقد يكون من الملائم أن نعرض للباحثين والدارسين فى التسويق التعاونى ما يجرى عليه العمل فى احدى هذه الجمعيات . لذلك أعرض فيما يلى نشاط الجمعية التعاونية للولايات الجنوبية فى الولايات المتحدة الأمريكية وهى جمعية قمنا بزيارتها مع اللجنة الزراعية للحلف التعاونى الدولى فى أكتوبر ١٩٨٥ . موجهين النظر إلى أن الحركات التعاونية فى عالمنا المعاصر تقوم باستمرار بتحديث أساليبها ومنشآتها وتنمية المهارات والقدرات لدى العاملين فيها لكى تساير ثورة العلم والتكنولوجيا المعاصرة وتستطيع أن تقف على قدم المساواة فى سوق المنافسه . وتتطلع إلى التفوق سواء على صعيد التجارة الداخلية أو التجارة العالمية .

ويهمنا أن نوضح أننا قد أوردنا فى نهاية تعريفنا لنشاط الجمعية معلومات وصورة عن مبنى المركز الرئيسى للجمعية . وذلك حتى يقترب الباحثون والدارسون من التعرف على نموذج من التطورات العصرية فى الحركة التعاونية فى مجتمعنا الدولى المعاصر .

الجمعية التعاونية للولايات الجنوبية
جمعية تعنى بأن تجعل العمل الزراعى أكثر عائدا

ما هى الجمعية التعاونية للولايات الجنوبية ؟

هى منظمة تعاونية يملكها ويديرها نحو ٢٠٠,٠٠٠ مزراع لتمدهم بمواد الانتاج الزراعى عالية الجودة بثمن عادل ، وهى أيضا وكالة تسويق بالنسبة لبعض هؤلاء الزراع ممن ينتجون الحبوب .

ويملك هؤلاء الزراع شبكة منشآت لصناعة وشراء وتوزيع آلاف الأنواع من المواد اللازمة للزراعة ، وخمسة مصانع أسمدة وعشر محطات لاستلام الحبوب ومصنع لتجهيز الذرة الهجين ومركزان نهائيان للبترول . ويتلقى الزراع فى ولايات فرجينيا ، وفرجينيا الغربية ، وكنتاكى ، وماريلاند ، وديلادير الخدمات من خلال شبكة تتكون من حوالى ٥٠٠ منفذ للتجزئة . ويبلغ حجم الحركة السنوية للجمعية نحو ٧٠٠.٠٠٠.٠٠٠ دولار ولا يدخل فيها التعاونيات المحلية ، ويوزع وفر التشغيل – بعد دفع ربح الأسهم والإضافات إلى الاحتياطيات – على المتعاملين مع الجمعية فى شكل عائد على التعامل .

كيف بدأت ؟

بدأت الجمعية التعاونية للولايات الجنوبية عام ١٩٢٣ باسم خدمة التقاوى بولاية فرجينيا ونظمها ١٥٠ مزارعا فى رشموند بولاية فرجينيا ، أى أنها بدأت كجمعية تتعامل فى البذور ثم توسعت خدماتها فشملت الأعلاف والأسمدة والبترول وغيرها من لوازم الزراعة وكان الزراع المتحمسون يعملون للجمعية بلا أجر ويجمعون من جيرانهم طلباتهم عن التقاوى وهكذا نشأ أول نظام توزيع . وافتتحت فى عام ١٩٢٦ أول

خدمة محلية للبيع بالتجزئة ، وأنشىء أول متجر تعاونى محلى عام ١٩٢٩ ثم أقيمت أول منشأة تصنيع تبيع بالجملة عام ١٩٣٣ .

لمـــاذا أنشئت الجمعيـــة ؟

نظم الزراع خدمة البذور بولاية فرجينيا لانهم كانوا يحتاجون إلى بذور البرسيم والالفالفا عالية الغلة وغزيرة الانتاج بثمن اقتصادى ، وأرادوها بذورا تقاوم الأمراض النباتية المنتشرة فى الاقليم ، ولم تتوافر لهم مثل هذه البذور ، وبدأ هؤلاء الفرجينيون يعتمدون على أنفسهم ليوفروها فأدخروا المال وحققوا الأمل فى محصول جيد .

وأثبتت تجربتهم أنه بينما لا يملك المزارعون كأفراد المال ولا قوة العمل ولا الوقت ولا المقومات لينتج كل منهم ما يلزمه شخصيا من أعلاف وأسمدة وبذور أو يشترى متطلبات مزرعتة أو يبيع منتجاته أو يجرى بحوثا وتجارب ، ففي وسعهم أن ينجزوا الكثير حين يعملون معا ، وهكذا جمعوا رأسمالهم وقوتهم الشرائية فصاروا أصحاب منشآت ومصانع ومستودعات ومختبرات ومزارع تجريبية .

والتزموا بالمبدأ التعاونى فى التعامل على أساس تكلفة المشروع لصالح المستفيدين من خدمات هذا المشروع ، أى أن هدف المشروع الأول هو خدمة الأعضاء والوفاء بحاجاتهم لا الربح مع وجوب الحفاظ على الحالة المالية السليمة للمشروع .

التـوزيع بالتجـــزئة

تتوافر فى كل ركن تقريبا من أركان الولايات الخمس التى تمثل منطقة عمل جمعية الولايات الجنوبية الخدمات والتوريدات التى تتولاها هذه الجمعية من خلال ٥٠٠ منفذ بيع بالتجزئة مقسمة إلى أربع فئات :

١ ــ الوكلاء وهم أصحاب مشروعات خاصة يوزعون بضائع جمعية الولايات الجنوبية ويعود هامش ربح البيع بالتجزئة إلى هؤلاء الوكلاء . أما الوفر الذى تحققه الجمعية عن توريداتها إلى كل وكيل بسعر الجملة فيوزع على المشترين مباشرة فى شكل عائد على المشتريات . وينتخب الأعضاء التعاونيون الذين يتعاملون مع هؤلاء الوكلاء مجالس استشارية محلية لتمثلهم .

٢ ــ التعاونيات المحلية المدارة ــ وهى تعاونيات توريد أو بترول يملكها ويشرف عليها الزراع الأفراد . وتتخذ جمعية الولايات الجنوبية مصدرا لشراء البضائع بالجملة وتمتلك اسهما فى تلك الجمعية . ويشمل اسم معظمها عبارة «الولايات الجنوبية» وينتخب الأعضاء مجلس ادارة يتعاقد مع جمعية الولايات الجنوبة للحصول على عون فى الادارة والتمويل والحسابات والخدمات الأخرى . وتحول جمعية الولايات الجنوبية الوفورات التى تحققها عن توريداتها لهذه الجمعيات بسعر الجملة إلى تلك التعاونيات المحلية مباشرة ولها أن توزعه على أعضائها المتعاملين معها بالإضافة إلى ما قد يتحقق من وفورات نتيجة عمليات البيع بالتجزئة إليهم .

٣ ــ التعاونيات المحلية المستقلة ــ وتعمل كالتعاونيات التابعة . وتحصل على توكيل لتوزيع بضائع جمعية الولايات الجنوبية . لكنها لا تتعاقد معها عادة على الخدمات الادارية . وتدفع جمعية الولايات الجنوبية العائد على معاملات الجملة إلى هذه التعاونيات مباشرة التى لها أن توزعه على المتعاملين معها بالاضافة إلى عائد التجزئة . وينتخب الأعضاء مجلس ادارة يمثلهم .

٤ ــ فروع جمعية الولايات الجنوبية ــ وتذهب الوفورات التى تتحقق عن معاملات الجملة إلى هذه الفروع مباشرة ولها أن توزعه على المتعاملين

مع وفورات عمليات التجزئة . وينتخب الأعضاء لجنة مساهمين تمثلهم .

·العضـــوية للـــزراع

لا ينضم إلى عضوية جمعية الولايات الجنوبية سوى الزراع المنتجون للمنتجات الزراعية أو جمعيات هؤلاء الزراع . لكن يجوز لأى انسان أن يشترى ما يلزمه من خلال التعاونيات وعلى الجمعية أن تتعامل مع أعضائها فى ٥٠ ٪ على الأقل من مجموع حجم تعاملهم وتلتزم الجمعية التعاونية بموجب تعاقدها بأن تمارس عملها على أساس التعامل بسعر التكلفة ويوزع وفر التشغيل – بعد دفع ربح محدود القيمة على الأسهم وانشاء احتياطيات غير كبيرة – على المتعاملين كعائد مشتريات . ورغم أن العائد يدفع منه جزء نقدا وجزء آخر كمخصصات عائد . فإن المنتجين من غير الأعضاء يتلقون جزء من أول عائد يستحق لهم فى شكل أسهم عادية كى يصبحوا أعضاء .

لكـــل عضـو صـــوت واحـــد

أوضحنا فيما سبق أن الزراع المنتجين يتلقون جزء من أول عائد لهم فى شكل أسهم عضوية فى الجمعية التعاونية . ويصبح المزارع عضوا بمجرد أن يتلقى أول سهم من أسهم الجمعية ويحق له بموجب ذلك الأدلاء بصوت واحد فى انتخابات الجمعية وفى تقرير السياسات وشئون الجمعية الأخرى . ولا يتغير الموقف مهما زاد عدد الأسهم التى يحوزها العضو ولن يحق له التصويت إلا بصوت واحد . وهذا ما يحفظ على جمعية الولايات الجنوبية صبغتها الديمقراطية . ولا يسمح لغير الزراع بالمساهمة فى الجمعية ويحصلون على عائد معاملاتهم نقدا أو مخصصات غير نقدية .

كيف يتحكم الزراع فى الجمعية

ينتخب الأعضاء التعاونيون كل عام وفى كل مجتمع تخدمه الجمعية مجلسا محليا أو لجنة مساهمين تمثلهم ، وينتخب الأعضاء كل ثلاث سنوات مندوبا عن هذا المجتمع ليحضر اجتماعا انتخابيا لانتخاب عضو director بمجلس ادارة جمعية الولايات الجنوبية من هذه المنطقة district لمدة ثلاث سنوات ، ويقسم الاقليم territory الذى تخدمه الجمعية إلى ١٠ مناطق انتخابية متساوية تقريبا فى المساحة وعدد المتعاملين ، يضم مجلس ادراة جمعية الولايات الجنوبية خمسة أعضاء يختارهم مديرو الارشاد الزراعى فى الولايات الخمس التى تخدمها الجمعية ، ومدة عضوية هؤلاء الأعضاء المعينين ثلاث سنوات أيضا ويضع مجلس الادارة السياسات العامة ، ويختار الادراة ، ويراقب المصروفات ، ويرخص فى إجراء المراجعات المحاسبية ، ويوزع الفائض الصافى ، ويرخص فى اصدار الأسهم .

عن الضـــرائب

تدفع جمعية الولايات الجنوبية الضرائب على ممتلكاتها ونشاطها وتراخيصها على المستوى الفيدرالى والمستوى المحلى شأنها فى ذلك شأن المشروعات غير التعاونية ولا تستثنى إلا من حيث ضريبة الدخل ، فقرر الكونجرس منذ عام ١٩٥١ اخضاع دخل التعاونيات الصافى للضريبة سواء احتفظت به أو وزعته كعائد على المعاملات . أى أن التعاونيات تعامل فى ضريبة الدخل الفيدرالية معاملة المشروعات التى تتخذ شكل شركات التضامن فلا يخضع دخلها الصافى للضريبة مرتين ، وترى التعاونيات أن هذه الطريقة فى تحصيل الضرائب عادلة ويجب أن تسرى على جميع المشروعات .

البرنامـج النسـائى

ينفذ برنامج نسائى جيد التنظيم فى كثير من المجتمعات من خلال نحو ٢٨٠ لجنة استشارية مزرعية منزلية Farm Home Advisory Committee ويهدف البرنامج إلى استشارة النساء والاستفادة من نصائحهن القيمة عن الخدمات اللازمة للمزرعة والمنزل من ناحية ، وامدادهن بمزيد من المعلومات عن الجمعية التعاونية وتؤثر هذه اللجان فى صياغة السياسات التعاونية فيما يتعلق بتطوير الجمعيات لفائدة الأعضاء .

أنشطة الشباب

تساند جمعية الولايات الجنوبية بقوة جماعات شباب الريف المنظمة مثل جماعات شباب الزراع ، وشباب مقيمى البيوت 4-H. وزراع المستقبل ومقيمى بيوت المستقبل Homemakers . وترعى البرامج الخاصة وتساعد هذه الجماعات فى أنشطتها .

وتقدم الجمعية سنويا لأبناء وبنات المنتجين الزراعيين منحا دراسية مدة كل منها أربع سنوات للدراسة فى كليات الولايات الخمس . وتساعد الجمعية ٣٢ شابا وشابة كل سنة فى دراستهم بالكليات .

التعـاون مع المنظمـات الأخـرى

تعمل جمعية الولايات الجنوبية بتعاون وثيق مع كل الجماعات الساعية إلى تحسين مستويات معيشة أسر الزراع ، بما فيها الكليات الزراعية ، ومحطات التجارب ، والارشاد وادارات الزراعة ، والمنظمات الزراعية مختلفة الأنواع .

التعـاون بين التعـاونيات

تشارك جمعية الولايات الجنوبية التعاونيات الاقليمية الأخرى فى

ملكية عدة منشآت تصنيع ومشتريات وتجهيز . منها مؤسسة تكساس سيتى لتكرير البترول . وشركة صناعات التى تقدم معظم المكونات المستخدمة من مصانع الأسمدة التابعة للجمعية . والتعاونيات العالمية (Universal Cooperatives) ، هى منظمة تقوم بالشراء والتصنيع على مستوى البلاد كله وبتوريد الكثير من المنتجات اللازمة للمزارع والمنازل . وتمتلك جمعية الولايات الجنوبية مصنعا لتجهيز تقاوى الذرة الهجين . لكنها تشارك أيضا فى ملكية مؤسسة التقاوى والبذور التعاونية التى تزرع وتجهز تقاوى الذرة الهجين .

وتقوم منشأتان تشارك فيهما الجمعية . وهما مزارع البحوث التعاونية ومؤسسة HR بمشروعات بحوث هامة على علف الحيوان والدواجن وعلى المحصولات . وتدير المنشأت الأولى خمس مزارع منها مزرعة جمعية الولايات الجنوبية فى برفيدنس فورج بولاية فرجينيا وهى مخصصة لبحوث الطبقات . أما مؤسسة HR فتعمل فى انتاج أنواع من البذور المحسنة لمختلف المحصولات وتتخذ أيضا مزرعة جمعية الولايات الجنوبية كمحطة بحوث لها .

مجـاراة الزمـن

رغبة من جمعية الولايات الجنوبية فى تحسين خدماتها للمتعاملين معها وزيادة كفاءتها فقد أقامت نظام محاسبة بالكمبيوتر لحساب أثمان المشتريات فى متاجر التجزئة التابعة لها بدلا من نظام مسجلات النقدية وطريقة الفواتير القديمة .

وأعدت الجمعية أيضا نظاما للفيديو فى كثير من مراكزها التى تبيع بالتجزئة لتقديم معلومات كاملة وحديثة عن المنتجات التى تبيعها . ويتيح هذا النظام أيضا لمديرى هذه المتاجر أن يقدموا لموظفيهم برامج تدريبية على المبيعات .

ويساعد استخدام نظم الكومبيوتر الحديثة على أن تساير التعاونيات آخر المستحدثات فى التقدم التكنولوجى .

الحجم الكبير يعنى الكفاءة

تبدو جمعية الولايات الجنوبية مشروعا كبير الحجم . لكنها مازال صغيرة نسبيا إذا قورنت بالمؤسسات الصناعية والمشروعات الخاصة العملاقة فى امريكا . ولابد للتعاونيات اليوم أن تعمل إلى حجم كاف يتيح لها التشغيل الكفء وتحقيق وفورات لصالح الزراع ويجب أن يكبر حجمها بما يكفي لكى تتنافس فى دنيا الاقتصاد . وتجلس على منضدة التفاوض مع المشروعات الكبيرة . والحكومة ونقابات العمال الكبيرة . وهذا ما يلزم جمعية الولايات الجنوبية بأن تسعى باستمرار لزيادة حجمها كى تواصل مصانعها ومنشآتها العمل بكفاءة وبتكاليف منخفضة لوحدة الانتاج . ولابد لها من نظام توزيع متسع ومنتشر وأن تطور خدمات جديدة لتحقيق أقصى وفر ممكن للزراع الذين يملكونها . فكبر الحجم فى اقتصاد اليوم يعنى الكفاءة والكفاءة تعنى الوفر .

المنشآت التى تملكها وتديرها جمعية الولايات الجنوبية

٨ مصانع أعلاف
٥ مصانع لأسمدة
٦ مستودعات لتوريد مستلزمات الزراعة ٢ محطتان للبترول
١١ مركزا لتسويق الحبوب ١ مصنع لتجهيز التقاوى
١ مصنع لتجهيز تقاوى الذرة الهجين ١ مصنع لتعبئة تقاوى الخضروات
خدمة كتالوجات وأصناف خاصة
أسطول نقل وسيارات ذات خزانات
منشآت عديدة أخرى لخدمة أدوات الزراعة وتسويق المنتجات الزراعية بعضها مشاركة مع جمعيات تعاونية أخرى .

الجمعية التعاونية للولايات الجنوبية
بيانات مالية مقارنة لمدة عشر سنوات
تنتهي السنة المالية في ٣٠ يونيو

المبالغ بالألف دولار

	١٩٨٤	١٩٨٣	١٩٨٢	١٩٨١	١٩٨٠	١٩٧٩	١٩٧٨	١٩٧٧	١٩٧٦	١٩٧٥	١٩٧٤
حجم الأعمال	٦٩٧,٥٩٤	٦٤٢,٢٥٩	٦٨٤,٨٣٤	٧١٣,٨٦١	٦٢٥,٩٥٠	٥٠٨,٥٨١	٣٧٩,٢٧٠	٣٧٢,٥٠١	٣١٥,٨٥٨	٩٨٨.١٩١	٩٤٤,٥٧٣
بالوفر من التشغيل ـ قبل دفع العائد وتسوية حقوق المساهمين ـ أنظر ما يلي :	٨,٧٧٣	٢,٥٠٥	٨,٧٣٥	١٥,٥٦٩	١٧,٣٢٩	٨,١٨٠	٦,٤٤٨	١٢,٥٤٨	١٠,٧٥٣	١٤,٩٠٣	١٣.٦٨٣
العائد المدفوع	٣,٧٤٦	--	٥,٠٨٧	٩,٢٧٥	٩,٣٦٦	٤,٨٨٧	١,٦٧٦ (أ)	٩,٦٣٣	٨,١٨٦	١٢,٢٤٩	١١.٦٧٤
وفورات التشغيل (بعد العائد)	٥,٠٢٧	٢,٥٠٥	٣,٦٤٨	٦,٢٩٤	٧,٩٦٣	٣,٢٩٣	٤,١٧٢	٢,٩١٥	٩,٥٦٣	٢,٦٥٤	٢.٠٠٩
تعديلات الوفورات للحبوب (خسائر) في حقوق المساهمين غير الموزعة للشركات التابعة	١,٧٣٣	٢٧٩,٠٠٠	٧٢٦,٠٠٠	٤,٥٢١	٦,٨٥٦	٤,١٤٢	١,٣٩٠	١,٩٦٥	٤,٨٢٢	٨,٢٠٢	٣,٦٤٩
حقوق المساهمين المتعاملين	١٣٨,٧٩٧	١٣١,٧٦٦	١٣٠,٠٥٥	١٢٥,٤٥٣	١١١,٨٤٩	٩٣,٧٩٣	٨٧,٠٢١	٧٩,٣٧٨	٧٤,٤٤٩	٦٥,٢٥٤	٤٩,٤٣١
مجموع الأصول	٢٩١,٠٢٤	٢٧٣,٥٢٤	٢٨٦,٥٤٩	٢٨١,٥٦٨	٢٤٤,٥٧١	٢١٤,٠٧٤	١٩٦,١٦٤	١٩٣,١٦٦	١٦٨,٢٤٢	١٦٤,٧٤٩	١٢٩.٢٣٠
عدد الأعضاء	١٣٦,٣٣٦	١٣٥,٨٨٧	١٣٨,٦٣١	١٣٦,٦٧٥	١٣٩,٧٠١	١٣٢,٥٨٩	١٤٥,٤٦٦	١٣٩,١٤١	١٣٢,٥١٥	١١٤,٦٧٤	٧٤,٦٩٠
عدد الأعضاء شاملا التعاونيات المدارة من خلال اتفاقيات ادارة	٣٣٠,٨٢٩	٣٣٠,٣٧٦	٣٣٦,٨٣٥	٣٣٠,٥٦٠	٣٣١,١٥٣	٣٢٠,٩٣٤	٣٥٤,٥٥٢	٣٥٤,٦٠٠	٣٣٧,٨٢٧	٣١٥,٠٧٢	٢٥١,٦٤٩

(أ) يمثل هذا الرقم عائد ٤٤ فرع تجزئة فقط حيث أن قسم الجملة بالجمعية لم يدفع عائدا



صورة توضح مبنى المركز الرئيسى للجمعية التعاونية للولايات الجنوبية بالولايات المتحدة الأمريكية بريتشلون فرجينيا

الجمعية التعاونية للولايات الجنوبية
معلومات عن مبنى المركز الرئيسى

العنـــوان :

عنوان المراسلات * : صندوق بريد ٢٦٢٣٤ . ريتشموند . فرجينيا ٢٣٢٦٠ وترسل الطرود إلى مقر المبنى ٦٦٠٦ شارع وست برود . ريتشموند . فرجينيا ٢٣٢٣٠ ويقع مركز إستلام الطرود عند باب الخدمات الخلفى ومدخله من ناحية شارع فالماوث وديكينزرود . ولا تقبل تسليم الطرود فى مكتب الاستقبال بالمدخل الأمامى .

تكييف الهـــواء والتدفئة :

لكل طابق بالمبنى مفاتيح تحكم منفصلة خاصة به لمكيفات الهواء والتدفئة ضمانا لأن تكون المكاتب أكثر ما يمكن راحة . وهذه المفاتيح دقيقة وحساسة ولذا لا ينبغى أن يحاول الموظف لمسها أو تغير ضبطها . وإذا رأيت أن الجو فى مكتبك غير مريح فأبلغ رئيسك .

قبـض الشيكات :

يمكن قبض قيمة الشيكات الشخصية بمبلغ ١٠ دولارات فى الكافيتريا . ووافقت الشركة التى تدير الكافيتريا على قبض الشيكات بهذا المبلغ بالضبط لموظفى الجمعية الذين يقدمون بطاقاتهم وعليها صورتهم الفوتوغرافية .

الدخـــول والخروج :

على الموظفين الذين يدخلون المبنى ويخرجون عنه أثناء ساعات العمل فى أيام الأسبوع أن يستخدموا المداخل الأمامية فقط . ويجب ألا يستخدموا المدخل الخلفى المخصص لاستلام البضائع ولا المدخل المخصص للمعوقين فى الناحية الشرقية من المبنى .

---

* يلاحظ ان هذه المعلومات توزع على جميع القوى العاملة بالجمعية .

أما الموظفين الذين يريدون دخول المبنى بعد وقت العمل الرسمى أو فى عطلة نهاية الأسبوع أو فى أيام الاجازات الرسمية فيجب أن يستخدموا الباب الأمامى وحده وعليهم أن يقدموا بطاقة إثبات الشخصية لحارس الأمن وأن يوقعوا عند الدخول وعند الأنصراف . وفى حالة الطوارىء حين يجب إخلاء المبنى بسرعة فيجب استخدام كل المخارج المتاحة فى المبنى .

قاعات الاجتماعات :

بالمبنى ست قاعات لعقد الاجتماعات الصغيرة وهى غير مخصصة لأى طابق أو أى إدارة بالذات بل يمكن لأى جماعة استخدامها بشرط حجزها مقدما ، ويتم استخدامها حسب أولوية الحجز ، وتسع هذه القاعات ما بين ٨ ، ١٢ شخصا ويمكن حجزها تلفونيا بمحادثة ايفلين هيل ورقم تليفونها الداخلى ٣٧٠ – وفيما يلى بيان قاعات الاجتماعات المتاحة للاستخدام العام لموظفى الجمعية :

رقم القاعة	الطابق	السعة
١٦١	الأرضى	١٢
٣٠٤	الثالث	١٠
٣٦٥	الثالث	٨
٦٤٧	السادس	١٠
٦٦١	السادس	١٠
٧٦٧	السابع	١٠

جمعية الإئتمان :

يقع قصر جمعية الائتمان لموظفى جمعية الولايات الجنوبية بالطابق الثانى قرب المصعد وميعاد عملها من الساعة ٨ صباحا إلى ٤,٣٠ بعد الظهر فى أيام العمل العادية .

الآثاث والديكورات :

الجدران والأبواب :

توفر الجمعية الأعمال الفنية وبعض الكماليات المعينة لتزين جميع الأماكن المفتوحة والتى يرتادها الجمهور بالمبنى . وعلى الموظفين الإمتناع عن تعليق أو عرض أى قطع فنية أو ممتلكات شخصية فى الأماكن المذكورة . وإذا أراد موظف أو أرادت موظفة تعليق قطعة فنية أو صورة فوتوغرافية أو شهادات أو أية أشياء للزينة من هذا القبيل فى مكتبه أو مكتبها فيجوز ذلك بعد إستشارة مندوب شركة هندريك وهى الشركة المسئولة عن التصميم الداخلى للمبنى .

كما لا يجوز وضع أية لافتات أو أسماء أو أى شىء من ذلك على الجدران أو الأبواب أو تغييرها بغير إذن صريح من شركة هندريك التى تصرح بذلك إذا كانت الحاجة تدعو إلى وضع هذه اللافتات .

النباتات :

لا يجوز للموظفين إحضار أى نباتات شخصية إلى المبنى ، وتعاقدت الجمعية مع منشأة تقوم بتوريد النباتات والمحافظة عليها فى الأماكن التى يرتادها الجمهور وأماكن العمل الأخرى ، وإذا أحضر موظف نبات يخصه فقد تلغى تلك المنشآة عقدها .

الأثاث :

يحظر أن يؤثث الموظفون المكاتب أو أماكن العمل بأثاث إضافى غير الذى وافقت عليه شركة هندريك ، ويمنع إستحضار أى أثاث من المكاتب الرئيسية لم تصدر به موافقة ولم توضع عليه بطاقة بالنقل ، ويحظر إحضار أى أثاث شخصى ويرفع من المكاتب أو أماكن العمل إذا وضع بغير ترخيص ، ومعظم الأثاث فى المبنى الجديد جديد هو الآخر ويرجى من الموظفين أن يحافظوا عليه فى حالة جيدة ، ووضعت تعليمات محددة لتنظيف وصيانة الأثاث وستغذها فرق نظافة .

ولا تحاول أبدا تنظيف سطح أى مكتب دون الرجوع إلى رئيسك . إذا لا يستخدم فى التنظيف سوى منظفات معينة وأنواع محددة من الورنيش والشمع ،

فمثلا قد يؤدى تنظيف سطح المكتب بالكحول . كما كان المعتاد فى المبنى القديم إلى إتلاف المكاتب الجديدة .

وتحقيقا لأقصى كفاءة وأحسن إستخدام للساحات المخصصة للعمل توصى جمعية الولايات الجنوبية بوضع الأجهزة مثل الآلات الكاتبة وأجهزة الإملاء والحاسبات وأمثال ذلك على المكاتب . ويجب التقليل من الأمتعة الخاصة إلى أدنى حد لتفادى ازدحام المكاتب .

مواقــع الادارات :

السابع	مكاتب كبار الموظفين	خدمات النقل
	إدارة الإئتمان	إدارة التأمين
السادس	قطاع البذور والبترول والتوريدات	
	خدمات الاتصالات	
	الحسابات العامة	
الخامس	مؤجر لآخرين	
الرابع	تسويق الحبوب	
الثالث	المراجعة	قطاع الاعلاف
	قطاع الأسمدة	عمليات التجزئة
الثانى	حسابات التجزئة	جمعية الأئتمان الكافيتريا
الارضى	الاستعلامات	الخدمات العامة سجلات المخزون
		شئون العاملين
تحت الأرض	كمبيوتر	الخدمات العامة (الطباعة . النسخ .
	[illegible]	البريد . غرفة المخزون)

الطعــام والمشروبات :

فى الصبــاح :

يجوز للموظفين تناول القهوة والشاى والمرطبات أو الأكلات الخفيفة فى

مكاتبهم صباحا فقط . ويأخذ أحد الأشخاص أو بعض الأشخاص طلب الادارة كلها من الطعام والمشروبات ويجمع النقود ثم يذهب إلى الكافيتريا لإحضار المطلوب . وهذه الاستراحة الصباحية «غير الرسمية» يجب ألا تكون قبل التاسعة ولا تتأخر عن العاشرة والربع صباحا . وهى المرة الوحيدة فى اليوم التى يسمح فيها للموظفين بتناول الطعام والمشروبات على مكاتبهم بمكان عملهم .

الغـــذاء :

يمنح الموظفون ٤٥ دقيقة لتناول وجبة الغذاء . ويجب ألا تبدأ هذه الفترة قبل ١١.٣٠ صباحا ولا تتأخر عن ١.٣٠ بعد الظهر . ولا يسمح بتناول الطعام والمشروبات فى مكان العمل . بل فى الكافيتريا سواء كان الطعام مشترى من الكافيتريا أو كان مجلوبا من المنزل .

بعـد الظهر :

يسمح للموظفين باستراحة رسمية لمدة ١٥ دقيقة فى فترة لا يجوز أن تبدأ قبل ٢.١٥ مساء ولا تتأخر عن ٣.١٥ مساء ويتولى المشرفون إعداد جداول هذه الاستراحة للموظفين كل على إنفراد أو لكل إدارة ويذهب الموظفون إلى الكافيتريا لتناول ما يريدون ولا يسمح لهم بتناول الطعام أو المشروبات وهم على مكاتبهم فى مكان العمل .

الكافـيتريـا :

موقع الكافيتريا فى الجانب الغربى من الطابق الثانى وتديرها شركة مختصة وتفتح للموظفين وجمهور المترددين على المبنى من السابعة صباحا حتى الرابعة بعد الظهر وتقدم الوجبات الساخنة والسندوتشات والسلاطة . والحلويات والمشروبات .

الآت البيـع :

توجد بقرب المدخل إلى الكافيتريا الآت لبيع المأكولات الخفيفة والمشروبات وتعمل هذه الالآت فى جميع الأوقات وأثناء غلق الكافيتريا بعد ساعات العمل

الرسمية والعطلات الأسبوعية . ويجب تناول المأكولات والمشروبات المشتراه من هذه الآلات فى نفس منطقة وجودها ولا يحمل إلى المكاتب أو مواقع العمل .

المصــــاعد :

الركـــاب :

توجد أربعة مصاعد أوتوماتيكية للركاب فى القسم الأوسط من المبنى وتعمل فى جميع الأوقات ماعدا حالات الطوارىء . لكن إذا كنت فى احدها أثناء الإنذار أو انقطاع الكهرباء فلا تفزع إذ يوجد نظام يعمل بالكمبيوتر ويستخدم طاقة كهربائية مساعدة يعيد المصعد إلى الدور الأرضى .

البضـائع :

ويوجد مصعد للبضائع فى القسم الأوسط من المبنى أيضا وهو مخصص للبضائع فقط ولا يسمح بركوب الاشخاص فيه .

الأنــذار بالحريق :

المبنى مجهز بمعدات متقدمة لمنع الحرائق والإنذار بها . ويصدر الإنذار بصوت قوى متقطع من خلال أجهزة مكبرات الصوت ويجب على الموظفين عند سماعه مغادرة المبنى باستخدام السلالم دون المصاعد . وتوجد لافتات حمراء مضيئة تبين مواقع السلالم عليها كلمة «خروج» .

غرفـة الرعـاية الصحية :

موقع غرفة الرعاية الصحية فى الدور الأرضى بجوار إدارة شئون العاملين . وفيها أسرة ومواد اسعاف للعلاج الطبى البسيط والاصابات البسيطة . ويجب إخطار الرئيس إذا شعرت بمرض أو أحد زملائك يحتاج إلى رعاية صحية أو إذا حدثت اصابة .

خدمـــات النظـافة :

فرقة النظافة مسئولة عن نظافة أماكن العمل وغرفة الانتظار . وتؤدى أعمال

النظافة فى العادة بعد ساعات العمل وفى نهاية الأسبوع . وإذا إحتاج الأمر إلى اجراء تنظيف عاجل أثناء العمل فاطلب ذلك من رئيسك .

البريد :

تتولى خدمة البريد إدارة الخدمات العامة إستلام البريد وتوزيعه على مختلف الادارات .

الموسيقى :

تزود كثير من الإدارات وأماكن العمل فى المبنى بأجهزة تذيع الموسيقى التى تساعد على تحسين جو العمل . لكن إذا كانت الموسيقى بطيئة جدا أو عالية جدا أو حدث فيها خلل فيجب إبلاغ الرئيس .

التصوير :

توجد آلتان (زيروكس) لتصوير الأوراق احداهما فى الغرفة رقم ٣٨١ بالطابق الثالث والثانية فى الغرفة رقم ٦٥٧ بالطابق السادس . ويوجد جدول يبين الادارات التى تستخدم كل منهما .

المشاكل :

تحدث عادة بعض المشكلات بعضها اكيد وأكثر إلحاحا عن الآخر فمثلا وجود ثقب فى الجدار ليس فى أهمية خطورة انفجار انبوبة مياه .

الأشياء المكسورة :

إذا كسر شىء فأبلغ ذلك إلى المختص بالإدارة فيحرر الاستمارة اللازمة .

الأشياء الضائعة :

إذا ضاع شئ أو غاب عن مكانه فأبلغ ذلك فورا إلى المسئول فيحرر الاستمارة اللازمة ويبدأ البحث .

تلف الجدران والأثاث وغيرها :

يجب إبلاغ التلفيات التى تحدث فى الجدران والأثاث إلى المسئول ليباشر الاجراءات اللازمة وإعداد ما يلزم لإجراء الاصلاحات .

التليفــون :

للمبنى لوحة تليفونات (سويتش) رقمه + ١٠٠٠٠ ـ ٢٨١ وعند طلب الادارت و الموظفين من الخارج يطلب رقم ١ ـ ٢٨١ متبوع برقم الوصلة الداخلية فمثلا إذا أراد أحد طلب موظف رقم وصلته الداخلية ٤٤٤ فيجب أن يطلب رقم ١٤٤٤ ـ ٢٨١ . وتوجد نشرة تعليمات تبين كيفية إستخدام نظام التليفونات الذى يعمل بالكمبيوتر . وتجهز بعض المكاتب بتليفونات رقمية عادية وبعضها بتليفونات ألكترونية ويتلقي هؤلاء تدريبا على كيفية استخدامها .

أعطـال التليفونات :

إذا حدث عطل فى جهاز التليفون على مكتبك . أبلغ ديانا جونستون برقم ٢٢٠ وستطلب مندوبا من شركة جارفيس ليحضر ويصلح العطل .

مبردات الميـاه :

يوجد مبرد مياه فى كل طابق فى القسم الأوسط قرب المصعد .

الشبابيك :

محظور على الموظفين وضع الأشياء على زجاج النوافذ أو أرضيتها لأن ذلك يؤدى إلى سوء مظهر المبنى . كما يجب ابقاء الستائر الحرارية مغلقة عند نهاية ساعات العمل لأنها تعمل كعازل وتؤدى إلى خفض تكاليف الطاقة .

أماكن الأنتظار للسيارات :

توجد أماكن انتظار لنحو ٧٠٠ سيارة وأكثر ومعظمها غير مخصص ومتاح للموظفين بترتيب الحضور . وتخصص بعض الأماكن لمستأجرى أجزاء المبنى والزوار والمعوقين وهى محددة ومرقمة كما يبدو من الخريطة .

مقتطفات من تقرير رئيس مجلس ادارة
الجمعية التعاونية للولايات الجنوبية بالولايات المتحدة
عن عـام ١٩٨٣ / ١٩٨٤

الجمعية التعاونية للولايات الجنوبية هى احدى أكبر وأهم الجمعيات التعاونية للتسويق والتوريد فى الولايات المتحدة الأمريكية ، ومقرها الرئيسى مدينة ريتشموند بولاية فرجينا وتخدم خمس ولايات هى : فرجينا . فرجينا الغربية ، ويلاوير ، ماريلاند . كنتاكى .

وأصدرت الجمعية تقريرها السنوى عن عام ٨٣ / ١٩٨٤ المالى المنتهى فى ٣٠ يونيو ١٩٨٤ وفيه رسالة من رئيس مجلس الادارة م . ويلارد ميلر بسط فيه أحوال الزراعة فى الولايات المتحدة وقال إنها تمر بمرحلة صعبة وكان عام ٨٢ / ١٩٨٣ أكثر الأعوام صعوبة ، لكنه كان متفائلا وكان ينظر إلى ما بعد ذلك العام الصعب . وفعلا تجاوزت الجمعية كل الصعوبات وحققت زيادات كبيرة فى عملياتها سواء من حيث الكمية أو القيمة . برغم أن عام ٨٣ / ١٩٨٤ لم يسلم من الصعوبات فقد تأخر مقدم الربيع وكثرت فيه الأمطار . وضعفت أسعار السلع الزراعية ، وساد قلق عام فيما يتعلق بالأئتمان لاجل الانتاج . ويمكن القول بأنه عام طيب أجمالا . وهذا ما تحتاجه الجمعية لا من أجل أن يقال أن مجلس الادارة كان ناجحا فى أعماله أو أن ادارة الجمعية استطاعت تنفيذ برامجها وتوسعت فى أعمالها . ولا من أجل أن ينال الأعضاء عائدا طيبا ـ وكل تلك أهداف هامة وتحققت فعلا ، ولكن كنا نحتاج لعام طيب من أجل دعم موقف التعاون واثبات قوته المالية وقدرته على الخدمة فى أشق الظروف .

وشرح ويلارد ميللر «الجو الاقتصادى» المحيط بالزراعة فى أمريكا فقال أنه أكثر تلبدا بالغيوم وأكثر قلقا من أجواء الانشطة الاقتصادية الأخرى . ويرجع ذلك لأسباب منها ضخامة المحصول . وهبوط قيمة الأراضى مما يؤثر على ضمانات الأئتمان ويلقى كثيرا من المتاعب على الزراع . وارتفاع الديون . والمنافسة الشرسة التى تواجهها الصادرات الامريكية خاصة مع الأرتفاع المتواصل فى قيمة الدولار . وإذا كانت الموجة التضخمية قد انحسرت عموما فإن الدخل الزراعى وقيمة الانتاج الزراعى لم ينتعشا بنفس القدر الذى تمتعت به الأنشطة الاقتصادية الأخرى . وهذا يفيد الزراعة بوجه عام ويؤثر تبعا لذلك على الجمعية ويلزمها باجراء شيء من التغيير تمشيا مع الظروف وتغيراتها .

وينتهز رئيس مجلس الادارة هذه الفرصة ليقول للأعضاء أن الجمعية حريصة كل الحرص على أن تعطيهم أكبر عائد ممكن لكن عليهم أن يتذكروا دائما أن قوة المركز المالى للجمعية أهم بكثير لهم من مقدار العائد .

وأضاف قائلا بأن ما يتردد فى هذه البلاد أن الأيام الصعبة تمضى ولا تدوم ويبقى الأشداء وأعتقد يقينا أن كل من فى هذه الجمعية ـ سواء مجلس الادارة أو الادارة أو الأعضاء ـ أشداء أقوياء وقادرين على البقاء . وإننا جميعا فى موقف التحدى ولذا سنواصل التوسع فى الانتاج والخدمات فى كل ناحية من نواحى نشاطنا . ومن أهم أبواب التوسع أننا سنزيد من خدماتنا لكبار الزراع . لقد كان صغار الزراع والمتوسطون منهم السند القوى للجمعية وعليهم قامت . لكن عدد صغار الزراع ومتوسطيهم يتناقص باستمرار ـ كما هو مشاهد ـ ويزداد عدد الكبار . ويجب أن نغير بعض نظمنا لتتفق مع احتياجات كبار الزراع أيضا حتى ينضموا إلينا فى مسيرتنا لخدمة الزراع جميعا والزراعة كلها .

وعرض جين أ . جيمس عضو مجلس الادارة المنتدب ميزانية

الجمعية . وحذر من أن الزراعة محاطة بحالة من عدم التأكد الآن ، ولذا لا ينتظر حدوث نمو كبير كالذى حدث فى السبعينات . لكن الجمعية ستواصل نموها بخطوات سريعة نسبيا وتستخدم جميع المزارع على اختلاف حجمها من المزرعة التجارية الكبيرة إلى المزرعة التى يعمل فيها صاحبها بعض الوقت وتتعهد بأن تقدم للجميع خدمات ممتازة ترقى دائما مع الطرائق التكنولوجية الحديثة .

وفيما يتعلق بالاعلاف تهدف الجمعية ـ مستعينة بالبحوث ـ إلى تصنيع أعلاف تتفق مع حاجات المربين ، منها أعلاف لماشية الألبان متوازنة فى مكوناتها ، وأعلاف لماشية اللحوم وأعلاف لدواجن البيض واللحم ، وستزيد من الكميات المنتجة ومن مراكز التوزيع ومن السعات التخزينية فى مصانع الاعلاف التابعة لها .

ووزعت الجمعية فى عام ٨٣ / ١٩٨٤ من الأعلاف ٥٧٥,٠٠٠ طن قيمتها ١٢٠,٣٣١,٠٠٠ دولار مقابل ٤٧٧,٠٠٠ طن قيمتها ٨٩,٥٣٥,٠٠٠ دولار عام ٨٢ / ١٩٨٣ .

وتواصل الجمعية تحسين الأسمدة التى تنتجها وزيادة قيمتها المخصبة وتركيز مكوناتها كما تواصل تحسين مقدمات التخزين والتعبئة والنقل مع زيادة الاعتماد على النقل المائى لخفض التكلفة .

وبلغت الكمية المبيعة عام ٨٣ / ١٩٨٤ من الاسمدة ٦٩٢,٠٠٠ طن قيمتها ١٠٠,٨٥٨,٠٠٠ دولار مقابل ٦٥١,٠٠٠ طن و ٩١,٧٢٦,٠٠٠ دولار لعام ٨٢ / ١٩٨٣ .

ومن أهم وظائف الجمعية تسويق القمح وللجمعية ١٠ مراكز استلام موزعة على الولايات الخمس وبلغت الكميات المسوقة عام ٨٣ / ١٩٨٤ من القمح ٢٦,٠١٧,٠٠٠ بوشل قيمتها ١١٢,٥٥٤,٠٠٠ دولار .

أما قسم البترول فى الجمعية فيتولى امداد الاعضاء وغيرهم بالبترول

ومشتقاته المختلفة ، وتمتلك الجمعية آبارا للبترول ومصانع تكرير ، وكان لها أثر كبير فى تخفيض التكلفة فى أوقات أزمات الطاقة ، وأمدت الجمعية الزراع عام ٨٣ / ١٩٨٤ بكميات من البترول بلغت ٢٢٤,٥٨٠,٠٠٠ جالون قيمتها ١٨٨,٠٠٠,٠٠٠ دولار مقابل ١٩٧,٣٣٢,٠٠٠ جالون قيمتها ١٧٥,٢٧١,٠٠٠ دولار عام ٨٢ /١٩٨٣ .

وفى مجال تحسين وتهجين البذور تؤدى الجمعية دورا بارزا فى استنباط بذور عالية الانتاج وقد كان هذا النشاط من أقدم أنشطة الجمعية وبدأت به أعمالها منذ ٦٠ عاما وباعت الجمعية عام ٨٣ / ١٩٨٤ بذورا من مختلف الأصناف قيمتها ٢٧,٢٧٥,٠٠٠ دولار مقابل ٢٢,٩٢٦,٠٠٠ دولار فى العام السابق عليه .

وتقدم الجمعية توريدات زراعية أخرى مثل المبيدات بأنواعها ومختلف الكيماويات الزراعية ومنتجات البلاستيك والفينيل ، وبلغ حجم التعامل فيها ١٠٩,٤٠٦,٠٠٠ دولار عام ٨٣ / ١٩٨٤ .

هذا وقد ارتفع عدد الأعضاء من ١٣٥,٨٧٧ عضوا عام ٨٢ / ١٩٨٣ إلى ١٣٦,٣٣٦ عضوا عام ٨٣ / ١٩٨٤ ، وجملة حركة التعامل من ٤٦٢,٢٥٩,٠٠٠ دولار إلى ٦٩٧,٥١٤,٠٠٠ دولار .

تم بحمد الله تعالى

رقم الإيداع بدار الكتب القومية ٨٦/٢٨٤٠
ترقيم دولى × ــ ٠٠٦٩ ــ ٠٧ ــ ٩٧٧

المطبعة العالمية
١٦ / ١٧ شارع ضريح سعد القاهرة ت ٣٥٤٩٣١٧